

■ مجلة علمية  
ربع سنوية  
يصدرها اتحاد  
جمعيات التنمية  
الإدارية ■

# الإدارة

المجلد السادس والثلاثون ■ العدد الرابع ■ يوليو - أكتوبر ٢٠٠٣

## أسرار فن قلب أكتوبر المجيد







مجلة علمية ربع سنوية  
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

# الإدارة

المجلد الخامس والثلاثون - العدد الرابع - يوليو/ أكتوبر ص ٢٠٠٣

رئيس مجلس الإدارة  
ورئيس التحرير

د. حسين رمزي كاظم

مدير التحرير  
حسن عبد السلام  
سكرتير التحرير  
عبد المعطي أحمد

القاهرة - ٢ شارع الشواربي - جمهورية مصر العربية ت : ٣٩٢٢١٠٠ - ٣٩٢٢٠٥١



## داخل جمهورية مصر العربية

عشرون جنيها شاملة مصروفات البريد لنسخة واحدة أربعة أعداد

## خارج جمهورية مصر العربية

ثلاثون دولار سنوياً عن أربعة أعداد وثمانية دولارات عن العدد

الواحد شاملة مصروفات البريد

# الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

## اقرأ في عدد يوليو ٢٠٠٣

صفحة

٤

أسرار في قلب أكتوبر المجيد

بقلم

د. حسين رمزي كاظم

٦

نحو نظرة موحدة إلى مفهوم العلم

في العلاقات العامة

بقلم:

الدكتور محمد محمد الباد

٢٢

إدارة الأزمات ووسائل الإعلام

الأسس المدعمة بالتجربة

وأحدث التطورات

### اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

- جمعية إدارة الأعمال العربية
- جماعة الإدارة العليا
- الجمعية العربية للإدارة العامة
- جمعية العلاقات العامة العربية
- جماعة القادة الإداريين
- الجمعية المصرية للإدارة المالية
- أكاديمية إدارة الأعمال الدولية
- الجمعية المصرية للإدارة الاجتماعية
- الجمعية المصرية للإدارة المحلية
- الجمعية العلمية العربية للنقل
- جماعة الهندسة الإدارية
- جماعة العربية للإدارة
- الجمعية المصرية لتكنولوجيا التسويق
- الجمعية العربية لنظم وتكنولوجيا المعلومات

## قواعد

تقبل إدارة تحرير المجلة نشر البحوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها . إذ توافرت فيها الشروط التالية:

■ أن تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة العلمية التي صدرت من أجلها .

■ تقدم الموضوعات من أصل + صورة منسوخة على الآلة الكاتبة، على أن تكون مكتوبة حديثاً ولم يسبق نشرها أو تقديمها

لأية دورية أخرى وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارئ .

■ تلتزم هذه الموضوعات بالمنهج العلمي في البحث والإسناد الموضوعي، وتصاغ في لغة عربية سليمة .

■ تعرض الدراسات والبحوث العلمية المقدمة للنشر على لجنة التحكيم من أساتذة الجامعات والخبراء، ويقوم الباحثون

بسداد قيمة الرسوم المستحقة نظير تكاليف النشر والتحكيم لإدارة المجلة .



تسدد الاشتراكات نقدا وبموجب شيك  
باسم السيد أمين صندوق مجلة الإدارة  
(اتحاد جمعيات التنمية الإدارية) على  
الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك  
القاهرة ١٩ شارع عدلى

يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقا  
لشروط المحددة للإعلان بها ولقائمة  
أسعار الإعلانات المعتمدة من المجلس  
الأعلى للصحافة

لجنة تحكيم المجلة

- الأستاذ الدكتور/ حسن غلاب رئيس  
جامعة عين شمس السابق
- الأستاذ الدكتور/ محمد إبراهيم رئيس  
جامعة المنوفية السابق
- الأستاذ الدكتور/ بكرى عطية  
عميد كلية التجارة - جامعة الأزهر السابق
- الأستاذ الدكتور/ محمد أحمد شوقي  
عميد كلية التجارة جامعة الزقازيق
- الأستاذ الدكتور/ عبد الحميد بهجت  
رئيس جامعة الزقازيق
- الأستاذ الدكتور/ محمد عبد المجيد  
عميد كلية التجارة - جامعة عين شمس

رقم الإيداع بدار الكتب: ١٩٦٩/١١

صفحة

٢٧

نموذج مقترح لمعايير

إدارة الجودة الشاملة

فى مصر

٤٢

أكاديمية السادات للعلوم  
الإدارية

النشر

- تعبر البحوث والدراسات عن رأى كتابها، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة، وتقع مسئولية صحة المعلومات والمراجع والبيانات الواردة بها على هؤلاء الكتاب شخصيا.
- كل ما ينشر أو يقبل للنشر فى المجلة، لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة، مع الإشارة بوضوح إلى المجلة كمرجع تم النقل عنه.
- تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة وفقا لما تحدده خطة التحرير، والتي تحدده على أساسها أولويات النشر، وللمجلة الحق فى قبول أو رفض أية موضوعات ترد إليها، كما أنها لا تلتزم برد الموضوعات التى لا يتم نشرها.





د. حسين رمزى كاظم

## أسرار فى قلب أكتوبر المجيد

خوض المعركة وتحرير الأرض منهما كان الثمن هو العنصر الحاسم وراء هذا الانتصار الكبير.

كما أثبتت نتائج الحرب أنه كان وراء النصر قيادات عسكرية قادرة ومؤمنة.. أدارت المعركة بإداء رائع وبروح الفريق، وكان على رأس تلك القيادات قيادة متميزة ومخلصة للرئيس محمد حسنى مبارك قائد قواتنا الجوية فى ذلك اليوم، وصاحب الضربة الجوية المفاجأة التى شلت جميع مواقع العدو، وكانت هى مفتاح النصر العظيم.

وعلى الرغم من مرور تلك السنوات الطويلة على معركة أكتوبر العظيم، إلا أنه لم ينقطع حتى الآن سيل كبير من كتابات الكتاب والمفكرين والمحللين العسكريين فى كثير من معاهد البحوث العسكرية فى شتى أنحاء العالم الذين

سوف يظل يوم ٦ أكتوبر من كل عام يوماً خالداً فى تاريخ العسكرية المصرية، حيث حققت قواتنا المسلحة أروع انتصاراتها فى العصر الحديث.. ذلك النصر الذى أكد لشعوب العالم أجمع قدرة وكفاءة المقاتل المصرى فى مواجهة العدوان والدفاع عن أراضيه المغتصبة، وأعاد لشعب مصر العظيم ثقته بقواته المسلحة، وهدم نظرية الأمن الإسرائيلية التى تتحدث عن جيش إسرائيل الذى لا يقهر وخط بارليف الذى لا يمكن اجتيازه.

إن حرب أكتوبر المجيدة أثبتت أن العبرة بالرجال وليس بالسلاح أو بالدفعات القوية لخط بارليف الذى تكلف إعداده ملايين الدولارات، والذى تحظم بسواعد المقاتل المصرى الذى كان بتصميمه الجاد والراسخ على



أشادوا بالأسلوب العلمى فى إدارة العمليات الحربية من حيث التخطيط الجيد لها والتنظيم المتكامل لجميع أنشطة العمليات، والتنسيق والتعاون التكتيكى والتعبوى والاستراتيجى لوحداتها العسكرية المختلفة.

كما أنه قد بدأ أخيرا ظهور بعض الكتابات التى كشفت عن العديد من الأسرار والخفايا التى لازمت حرب أكتوبر ولم ينكشف عنها النقاب من قبل، ولعل من أهم تلك الكتابات هى مذكرات هنرى كسنجر وزير خارجية أمريكا خلال حرب أكتوبر عام ١٩٧٣، حيث أكد فى مذكراته المنشورة أنه لولا الجسر الجوى الأمريكى للإمداد بالسلاح والعتاد لما تمكن الجيش الإسرائيلى من الاقتراب وفتح الطريق للعبور إلى الضفة الغربية من القناة.

كما كشفت أيضا بعض الصحف الإسرائيلىة عن أسرار وخفايا أخرى عديدة من واقع السجلات الرسمية لحرب أكتوبر التى أعدها وزارة الدفاع الإسرائيلىة، والتى أكدت فشل القيادة العسكرية الإسرائيلىة فى السيطرة على قواتها فى صحراء سيناء نتيجة لصمود القوات المسلحة المصرية فى دفاعات قوية، وتعرض القوات الإسرائيلىة لهجمات مستمرة فى أعماق سيناء.

ولا شك تلك الأسرار والخفايا التى قد اختفت فى مكنون قلب معركة أكتوبر

المجيد لسنوات طويلة، والتى بدأت تتكشف حقائها اليوم فى كتابات ومذكرات الكثيرين، إنما تؤكد بما لا يدع مجالا للشك أن حقائق التاريخ لم تطمسها مسيرة الأعوام المتعاقبة لأن الحق لا بد أن ينبلى وبما يعلى من قيمة هذه الحرب التى كانت مفتاح النصر وبوابة السلام، كما أضاعت فى ذات الوقت رصيد اجديدا إلى أمجاد الوطن.

ومن المؤكد أنه سوف يجىء اليوم الذى ستتكشف فيه أسرار وخفايا جديدة سوف يسجلها التاريخ المعاصر للأجيال الجديدة، ليؤكد أيضا قوة وصلابة وتفوق وبراعة قواتنا المسلحة فى إعداد وتخطيط وتنفيذ معركة العبور، وبصفة خاصة خطة الخداع العسكرية الذى كان لها دور كبير فى إحراز النصر العظيم.

وإذا كانت مسيرة السلام خلال هذه الأيام تتعثر خطواتها - رغم الجهود المضنية - التى يبذلها الرئيس مبارك لاحتواء الموقف، فإن السلام العادل من أجل الحق سوف ينتصر فى النهاية، مهما صادفه من عقبات، لزن السلام هو حياة الشعوب، وأن أبناء الشعب الفلسطينى هم أصحاب حقوق مشروعة مسلحة بالعدل والإيمان والإرادة القوية.

د. حسين رمزى كاظم



# نحو نظرة موحدة إلى مفهوم العلم فى العلاقات العامة

## ■ موضوع البحث وأهميته:

يقوم مفهوم العلم على تلك المعرفة الجماعية المنظمة بالمجالات التى تشعب إليها الكائنات الحية وعوامها المحيطة بها، والتى تحكمها قوانين ونظريات متفق عليها بين المنتمين لكل مجال من هذه المجالات وتستخدم هذه القوانين والنظريات فى تفسير الظواهر التى تضمها هذه المجالات، كما تستخدم فى التنبؤ بإمكانية حدوثها.

وتتصف المعرفة العلمية بعدد من الصفات المميزة لها. فهى تقوم على الملاحظة المنظمة للظواهر، والتى يشترط فيها أن تكون قريبة التناول، وتتطلب اختبارات موضوعية للتحقق من صحتها، وتقبل الانتظام فى أنظمة دقيقة تيسر التنبؤ بقضايا أخرى قريبة منها، ويشترط فيها الموضوعية، وتتصف نتائجها بالاعتماد المتبادل، حيث لابد أن يستوعب كل باحث النتائج السابقة ليستطيع أن يضيف إليها. (١)

وتتوزع العلوم على هذه المجالات من المعرفة

## بقلم:

الدكتور محمد محمد البادى  
أستاذ ورئيس قسم الصحافة  
كلية الآداب بجامعة المنصورة

الجماعية المنظمة، بحسب نوعية اهتمامات كل منها، ونوعية الظواهر التى يختص كل منها، والكيفية التى تستخدم بها مناهج البحث خلال تعامله مع الظواهر الخاصة به، بهدف تحقيق ذاته وتميزه وتطوره، وتأتى القوانين والنظريات الخاصة بكل علم كنتيجة طبيعية للصفات التى تميز بها عن العلوم الأخرى.

والعلم لا يقرن بالتطبيقات المفيدة فقط، ولكنه أوسع منها مفهوماً، حيث يشتمل أيضاً على مجموعة من النتائج التى تتصف بالعمومية، وهى تقدم إجابات مؤكدة على تساؤلات تتصل بالظواهر التى يختص بها، وهى التى تسمى بالقوانين والنظريات، وهذه القوانين

(١)- عبدالباسط محمد حسن: أصول البحث الاجتماعى القاهرة: مكتبة وهبة، ط٦، ١٩٧٧. ص٢٤.



والنظريات تتسم بالثبات النسبي، وتقبل التعديل، والإضافة والتغيير، ويشترط أن تكون هناك علاقة منطقية بينها من ناحية، وبينها وبين التراث المتراكم في مجال تخصصها من ناحية ثانية، كما يشترط أن تقوم على فروض تتطلب تمحيصا منظما لإثباتها أو نفيها، باستخدام المنهج العلمي الذي يميز كل علم ويمثل إطارا فكريا يحكم الباحثين المنتسبين إليه، هذا فيما يختص بمفهوم العلم، ومواصفاته بصفة عامة.

أما في مجال العلاقات العامة، فقد وجدنا دراسات كثيرة تستخدم مصطلح العلم في مواجهة المفاهيم التي قامت عليها، والتي لا تزيد عن كونها توصيفا لأساليب مهنية بالكيفية التي استفادت بها من التجارب العملية ونتائج العلوم الاجتماعية، إلا أن هذا الاستخدام يعتبر تجاوزا لمضمونها ومغالة في وصفها، ولا ينطبق على مفهوم العلم بالمعنى التي حددناها.

ولعل أكبر دليل على ذلك، هو تلك التفسيرات التي وضعتها هذه الدراسات لمصطلح العلم الذي استخدمته. ففي دراسة قام بها إدوارد روبنسون E. robinson اعترف بأن العلاقات العامة، كعلم اجتماعي، ليست إلا تطبيقا للعلوم الاجتماعية، عندما تمارس مهمتها في قياس اتجاهات الجماعات التي تهتم منظمة معينة، وفي مساعدة الإدارة العليا على تحديد أهدافها في إطار التوازن بينها وبين أهداف الجماعات التي تهتمها، وفي تخطيط برامج الاتصال التي تستهدف تحقيق الفهم العام والرضا العام (٢).

وهناك فرق واضح بين أن تكون هناك علاقة تأثير متبادل بين العلوم الاجتماعية، وهذه ظاهرة طبيعية، وبين أن قوم مهنة على هذه العلوم الاجتماعية، تأخذ منها ولا تعطيها، وتتأثر بها ولا تؤثر فيها، وتعتمد عليها اعتماد العاجز على

القادر، واعتماد النباتات المتسلقة على الأشجار الباسقة.

إن العلوم الاجتماعية لها مجالاتها التطبيقية، وتتكامل فيها النظرية مع التطبيق، وتثريه وتواجه مشكلاته، وهذه ظاهرة طبيعية، أما أن تكون مهنة غريبة عنها وليس لها جانبها النظري وتعتمد بالكامل على الجوانب النظرية للعلوم الاجتماعية، فهذا وضع غير طبيعي.

ومن ثم فإن استخدام مصطلح العلم في تعريفات بعض الدراسات التي قامت في مجال العلاقات العامة، يعتبر وضعاً لا يقوم على أساس واقعي سليم من الفهم الصحيح لمفهوم العلم، بكل ما يعنيه من معان وأبعاد وعلاقات. وهذه هي المشكلة التي تواجه العلاقات العامة، كمهنة متخصصة أو مجال تطبيقى يفتقد جانبه النظري المتخصص والمتميز والمشتغل.

ولقد كرس هذا الوضع وزاد من عمق المشكلة الناتجة عنه، ذلك الاعتماد الطويل للعلاقات العامة على العلوم الاجتماعية ونتائجها، إلى جانب تطبيقاتها العشوائية في كثير من المنظمات، مما أدى إلى طمس الحدود الفاصلة بين العلاقات العامة والعلوم الاجتماعية وتطبيقاتها العملية، وإلى جعل مفاهيم العلاقات العامة تختلط اختلاطاً مربكاً. وكان هذا الوضع أحد الأسباب القوية التي حالت دون وصولها إلى مفهوم واضح ومحدد وراقي، ويتفق عليه الممارسون والأكاديميون.

ولعل الخلط في انتماءاتها العلمية داخل الجامعات التي تدرسها كقرارات علمية، يعتبر دليلاً واضحاً على هذه الاستنتاجات التي انتهينا إليها، فهذه الجامعات قد تدرسها من داخل أقسام الصحافة أو الإعلان أو الاتصال الجماهيري أو الشخصي أو اللفظي أو الإدارة وإدارة الأعمال أو

(2) Rabinsn, E. Communication and public Relations. Ohio; Merrill, 1966. .



التسويق. فما هو انتماءها الحقيقي؟ وهل هي جزء من هذه التخصصات أم أن لها كيائها المستقل؟! أسئلة كثيرة لم يجب عليها أحد حتى الآن، بدليل استمرارية هذه الانتماءات بدون تغيير طوال سنوات طويلة وحتى الآن!!

ثم أن انتماءاتها داخل المنظمات المعاصرة دليل آخر، فطالما حرمتها الإدارة العليا في هذه المنظمات من مكانه مناسبة، تستطيع منها أن تلعب دورا يتناسب مع أهميتها، ولطالما خلطت بينها وبين الإعلان والتسويق والعلاقات الإنسانية وغيرها. بل أنها لجأت خلال السنوات الأخيرة إلى مفاهيم جديدة لاستخدامات جديدة، ليست في الحقيقة إلا جزءا من مفهوم العلاقات العامة.

ولقد قامت محاولات علمية محدودة في مضمونها وعمقها وأبعادها لمواجهة هذه المشكلة وإيجاد حلول لها. وكان من الطبيعي أن تنطلق كل هذه المحاولات من زاوية واحدة، وهي محاولة إيجاد مجال متخصص تنفرد به العلاقات العامة وتتميز به وتستقل به، ويكون أساسا لقيام المعرفة العلمية النظرية المنظمة التي تمثل مفهوم العلم النظري وتدعم جانبها التطبيقي المتمثل فيها كمهنة متخصصة، غير أنه يؤخذ عليها جميعها أنها وقفت عند حدود هذا الهدف، ولم تتجاوزه إلى وضع قواعد وأسس يقوم عليها هذا المفهوم الصحيح لعلم العلاقات العامة.

بل إننا قمنا بمحاولتين من هذه المحاولات قاصدين تحقيق نفس الغاية. وبعد مرور وقت على متابعة نتائج الدراسات العلمية في مجالات الاتصال بصفة عامة، والاتصال المؤسسي بصفة خاصة، تبين أنه قد يحدث التباسا حول نتائج هاتين المحاولتين. وقد يكون هذا الالتباس شكليا بأكثر منه موضوعيا، ولكنه قد يؤدي إلى ضعف الرؤية أمام الباحثين الذين عليهم أن يواصلوا السير في نفس الطريق للوصول بالغاية التي حققتها هذه المحاولات الأولى إلى

كل أبعادها.

ولما كانت المحاولتان اللتان قمنا بهما يعتبران من الناحية العلمية أكثر وضوحا في نتائجهما من المحاولات الأخرى السابقة عليهما، بل إن هذه المحاولات السابقة علينا تعتبر محدودة للغاية، فإنه يكون من المهم والضروري القيام بمحاولة علمية جديدة تستهدف تأصيل مفهوم العلم في العلاقات العامة، من أجل إزالة الالتباس الذي قد يحدث في مواجهة المحاولتين السابقتين لنا، ولوضع نقطة بداية أكثر قوة ووضوحا للدراسات التالية.

### ■ تحديد مشكلة البحث:

إن قيام علم العلاقات العامة داخل إطار المفاهيم الصحيحة للعلم بكل مواصفاتها وأسسها وأركانها، وبالدرجة التي توفر لهذا العلم استقلاله وتميزه وعلاقته الصحيحة بالعلوم الاجتماعية الأخرى، يعتبر هدفا أساسيا لأسباب كثيرة.

فقيام هذا العلم يعنى وضوح المضمون الذي تقوم عليه نتائج علمية ومقررات دراسية لها تميزها. وبالتالي يكون لها القدرة على حسم مشكلة انتماء العلاقات العامة داخل الجامعات، كعلم له كيانه ومجاله واستقلاله وتميزه.

وقيام هذا العلم أيضا يعنى علاقة صحيحة تقوم على التأثير المتبادل بين العلاقات العامة، كعلم اجتماعي، والعلوم الاجتماعية الأخرى، فتعطى بقدر ما تأخذ، وتؤثر بقدر ما تتأثر، وتصبح بذلك علما اجتماعيا له قوامه الواضح والمحدد.

وقيام هذا العلم كذلك، يوفر للعلاقات العامة جانبها النظري متكامل مع جانبها التطبيقي، ليحل مشكلاتها ويثيرها، ويعطيها كيانا متفاعلا ومثمرا، شأنها في ذلك شأن العلوم التطبيقية الأخرى، كالطب والهندسة والقانون، بل إن هذا الكيان المتكامل يوفر لها وضوحا كافيا في مواجهة الإدارة العليا بالمنظمات المعاصرة فتحسن تطبيقها.



لكننا في مواجهة المحاولات العلمية المحدودة التي حاولت وضع بداية للوصول إلى هذه الغاية، وفي مواجهة المحاولتين اللتين قمنا بهما لنضع لبنة فوق المحاولات السابقة، وجاءت نتائج الدراسات العلمية في مجالات الاتصال لتضع أمامها شيئاً من اللبس والغموض، حتى ولو كان شكلياً بأكثر منه موضوعياً، نجد أنفسنا في مواجهة مشكلة علمية هامة.

ونستطيع هنا أن نحدد هذا المشكلة على شكل تساؤل، نسعى إلى وضع إجابة واضحة ومحددة عليه، وهو: كيف يمكن تأصيل مفهوم موحد وواضح لعلم مستقبل و متميز للعلاقات العامة، ويقوم عليه كيان قادر وفعال، وتتشكل به قاعدة لعلم اجتماعي تطبيقي له تفرد بين العلوم الاجتماعية الأخرى، وله قدرته على تحديد انتماءاته العلمية والتطبيقية الصحيحة؟ إن الإجابة على هذا التساؤل لا تستهدف الوصول إلى قيام علم العلاقات العامة بكل أسسه وأركانه، فهذه لا تحدث إلا نتيجة لجهود عديدة ومكثفة لباحثين كثيرين، ولكنها تستهدف ووضوح المجال المتخصص والمتميز لهذا العلم، داخل إطار نظرة موحدة إلى مفهومه المستمد من هذا المجال المتخصص الواضح والمتميز، وبكل ما يعنيه هذا الوضوح والتحديد من وضوح العلاقات وتحديدها، وليتشكل بهذا كله البداية الحقيقية لهذا العلم.

#### ■ منهج البحث وخطواته:

ينتمي هذا البحث إلى الدراسات الوصفية، ويعتمد على منهج التحليل المقارن، لتحقيق الغاية التي يسعى إليها، حيث يحتاج إلى الملاحظة والمقارنة والاستنتاج والاستشهاد بين دراسات علمية متخصصة، ليصل بالنتائج الحالية إلى أبعاد أكبر، تتحقق بها الإجابة المستهدفة هنا على التساؤل الذي تقوم عليه مشكلة هذا البحث. وبناء على ذلك نستطيع أن نحدد الخطوات التي تصل بنا في مجموعها إلى

الإجابة المستهدفة هنا، فيما يأتي:

أولاً: اتجاهات الدراسات العلمية الحالية نحو علم العلاقات العامة.

ثانياً: المحاولة الأولى التي قمنا بها لتحديد مفهوم العلم في العلاقات العامة.

ثالثاً: المحاولة الثانية لنا نحو تحديد مفهوم العلم في العلاقات العامة.

رابعاً: المدخل إلى تأصيل مفهوم العلم في العلاقات العامة.

خامساً: الخطوات التي تؤدي إلى تأصيل مفهوم العلم في العلاقات العامة.

سابعاً: الاعتبارات التي تحكم التطبيق.

سابعاً: الخلاصة والتوصيات.

من الواضح هنا أننا بدأنا من حيث انتهينا وانتهى غيرنا، لكي نبني مدخلا إلى نظرة موحدة نحو تأصيل مفهوم العلم في العلاقات العامة، ثم إلى الخطوات التي نتحدد بها هذه النظرة الموحدة، وهذا التتابع والتكامل يؤدي بنا إلى الإجابة المستهدفة هنا.

#### ■ أولاً: اتجاهات الدراسات العلمية الحالية نحو علم العلاقات العامة:

تهدف هذه الخطوة إلى بيان ما إذا كان مفهوم العلم واضحاً وناضحاً في دراسات العلاقات العامة الحالية، أم لا؟ لأنه إذا كنا نبحث عن تأصيل مفهوم العلم في العلاقات العامة، فإنه لا بد أن يكون موقفاً واضحاً من تلك الدراسات التي استخدمت مصطلح العلم، حتى تكون غايتنا واضحة كذلك.

ولكي نصل إلى ما نهدفه هنا، ينبغي أن نعرض لمفاهيم العلم التي استخدمتها هذه الدراسات. وأن نعرض لما تقصده بها، ونقارن بينها وبين المفاهيم الصحيحة التي تستخدمها العلوم الأخرى التي اكتسبت رسوخاً ونفجاً وعلى ضوء هذا التحليل يتضح هدفنا، وخاصة أن هناك من يعتبر مضمون هذه الدراسات علماً بالمعنى الصحيح!!

وإذا عدنا إلى البداية التاريخية لتدريس



العلاقات العامة بالجامعات، وجدنا الجذور التي تمتد إليها الدراسات الحالية في فهمها لما يعنيه علم العلاقات العامة. ففي سنة ١٩٢٢م بدأت جامعة نيويورك الأمريكية تدريس أول مقرر في العلاقات العامة. وعهدت بتدريسه إلى إدوارد بيرنز E. Bernays وكان وقتها يعمل مستشار للعلاقات العام. وظل يدرس هذا المقرر ثلاثين عاما. ولقد أصدر إدوارد بيرنز E. Bernays في بداية عمله بالجامعة أول كتاب في العلاقات العامة بعنوان Crystallizing public Opinion. وقد خلا مسمى الكتاب من مصطلح العلاقات العامة، لأن هذا المصطلح لم يكن شائعا بدرجة كبيرة في تلك الأيام، وقد تناول هذا الكتاب مبادئ الممارسة المهنية وأخلاقياتها وكيفية تعاملها مع الرأي العام (٣). وهذه الحقيقة التاريخية تؤكد على أن أول من عمل بتدريس العلاقات العامة كان مهنيا، وأول من وضع كتابا في العلاقات العامة كان مهنيا أيضا، ومضمون الكتاب ذاته كان مهنيا كذلك. وهذا يعني أن أساسيات التراث العلمي الحالي للعلاقات العامة ذات طبيعة مهنية. كما أنه يعني أن كل من سار على الدرب بعد ذلك كان اتجاهاهم مهنيا، حتى ولو أطلقوا على هذا التراث المهني مصطلح علم العلاقات العامة. ولكي نؤكد هذا الاستنتاج، نستطيع أن نقارن هنا بين تعريفينا للعلاقات العامة: أحدهما استعمل مصطلح العلم، والآخر نظر إليها نظرة وظيفية مهنية، لكي نرى مدى انعكاس مصطلح العلم على إحداث فروق بين التعريفين. ففي دراسة قام بها روبرت ريللي R. Reilly جاء في تعريفه للعلاقات العامة أن ممارستها فن وعلم اجتماع، يتصل بتحليل الاتجاهات والتنبؤ

بنتائجها، وتقديم المشورة للإدارة العليا، وتطبيق برامج اتصال مخططة تستهدف خدمة المصالح الأساسية للمنظمات والجماعات التي تهمها. (٤)

وفي دراسة أخرى قام بها فراسر ساتيل F. Seitel قدم تعريفا مهنية لها، قال فيه: إنها وظيفة الإدارة التقييم بها اتجاهات الجماهير، والتي تقدم بها السياسات والإجراءات التي تقوم بها داخل إطار المصلحة بين منظماتها وجماهيرها، والتي تنفذ بها برامج للاتصال تستهدف تحقيق الفهم والرضا بين الجماهير (٥) وبالمقارنة بين التعريفين، لا نجد خلافا كبيرا بينهما، ولا نرى أي أثر لاستخدام مصطلح العلم الاجتماعي في وصف العلاقات في وصف العلاقات العامة، وأنهما يتحدثان عن الممارسة المهنية لها، أي على الجانب التطبيقي، وأن كل ما يعرف بالتراث العلمي لها ليس إلا توصيفا لممارساتها المهنية، وهذا يعني أن تلك الدراسات التي استخدمت مصطلح العلم، لم تكن تقصد مفهوما سليما لمعرفة علمية منظمة ومتخصصة، وتشكل جانبا نظريا لعلم تطبيقي.

وهناك فرق شاسع بين أن تمارس العلاقات العامة بطريقة علمية منظمة وبعيدة عن العشوائية والاجتهادات الذاتية، وبين أن يكون لها جانبها النظري الذي يشتمل على النظريات والقوانين التي تصف الظواهر وحركتها، وتثرى جانبها التطبيقي وتتكامل معه، ومن الواضح أن العلاقات العامة تعيش منذ نشأتها في إطار الحالة الأولى فقط، ولم تعرف بعد مضمون الحالة الثانية.

ولقد اعترفت المحاولات العلمية التي قمنا بها

(3) Bernays, E. (public Relations First course and First Book).public Relations Relations Quarterly, spring 1985. p.27

(4) Reilly, R. public Relations In Action. Englewood cliffs, N.J.: prentice Hall, 1981. P.5. .

(5) Seitel, F. The practice of public Relations. N.y.: Macmillan Co., .h edition, 1992.pp. 8-9.



وقام بها غيرنا بهذا الفرق الشاسع بين الحالتين. ولئن كانت هذه المحاولات وقفت عند حدود هذا الاعتراف، وحاولت أن تضع بعض معالم الجانب النظري، بتحديد بحالة المتخصص والمتميز، إلا أنها لم تتقدم خطوة أخرى على هذا الطريق الصحيح، الذي لا يزال في حاجة إلى جهود مضيئة.

ولعل أول دعوة إلى علم العلاقات العامة بمفهومه الصحيح شكلا ومضمونا، رغم أنها لم تستخدم مصطلح العلم، كما فعلت بعض الدراسات السابقة عليها والتالية لها، هي تلك الدعوة التي جاءت في الدراسة التي قدمها نورمان هارت N.Hart إلى المؤتمر الدولي الثامن للعلاقات العامة، والذي عقد في لندن سنة ١٩٧٩ إلى التأكيد على الجانبين العلمي والتطبيقي للعلاقات العامة، والربط بينهما بطريقة صحيحة، ومنع الخلط بين الممارسة المهنية لها، ومضمونها العلمي واقترح نورمان هارت N.Hart في دراسته أن يقوم الجانب العلمي على المفاهيم والنظريات والقوانين، وأن يقوم جانبها المهني على تطبيق هذه المفاهيم والنظريات والقوانين خلال الممارسة العلمية لها. (٦)

ويؤخذ على هذه المحاولة أنها لم تخرج مفهومها عن الإطار الدراسي الأكاديمي، ولم تتقدم خطوة أخرى لتضع تصور الكيفية التي يمكن بها تحقيق دعوتها. ولم تأت بعدها محاولات علمية أخرى لتضع تصور للكيفية التي يمكن بها تحقيق دعوتها. ولم تأت بعدها محاولات علمية أخرى، فيما نعلم، لكي تكمل الطريق إلى هذه الغاية، أو حتى لتضع خطوة أخرى على هذا الطريق. وبقيت هذه الدعوة

حبيسة الجدران التي أنطلقت داخلها، وبدون أن تتجاوزها إلى ما وراءها في أي من المجتمعات الأوروبية أو الأمريكية.

### ■ ثانياً: المحاولة الأولى لنا لتحديد مفهوم العلم في العلاقات العامة؛

كانت الدعوة التي أطلقتها نورمان هارت N.Hart بداية لهذه المحاولة التي قمنا بها سنة ١٩٨٥م. (٧) لكن غموض الدعوة، من ناحية ثانية، أفقدنا البوصلة التي تشير إلى كيفية تحقيق غايتها، ولم نجد أمامنا إلا تراثاً مهنيًا إلى جانب ما هو معروف في العلوم الأخرى من مفاهيم وأركان أساسية وكان هذا القليل الذي بين أيدينا هو الذي شكل المصادر الأساسية التي اعتمدنا عليها.

وبالعودة إلى التراث المهني للعلاقات العامة، لنحاول تحديد المجال المتخصص لجانبها العلمي النظري، بالكيفية التي تجعل منه علماً مميزاً ومنفرداً بين العلوم الاجتماعية التي ينتمي إليها، تبين أن هناك اتجاهين أساسيين تسير عليهما الدراسات الحالية، أجملهما سام بلاك S.Black في دراسة له بقوله: إن ممارسة العلاقات العامة ينبغي أن تكون جزءاً مكملًا للإدارة وليست فقط أداة في يدها (٨).

وهذان الاتجاهان ينتميان معاً إلى المفهوم المهني للعلاقات العامة. لكن أولهما وأقدمهما ينظر إليها نظرة وظيفية، وبه تكون العلاقات العامة أداة في يد الإدارة العليا. أما ثانيهما، فإنه ينظر إليها نظرة اجتماعية، وبه تكون جزءاً مكملًا للإدارة العليا. ويمثل الاتجاه الأول ما هو كائن وواقع بالفعل في تطبيقات العلاقات العامة، وبينما يمثل الاتجاه الثاني ما ينبغي أن تكون عليه. فالاتجاه الثاني تطوير للاتجاه

(6) Hart, N. (A Basic International Qualification. (In sam Black, public Relations In the 1980. Oxford: Pergamen Press, 1980. P.53. .

(٧) أنظر هذه الدراسة لنا، بعنوان: التقويم والتكامل المنهجي في علم العلاقات العامة: دراسة منهجية. مكة المكرمة: مكتبة الفيصلية سنة ١٩٨٥ .

(8) Black, s. Op Cit. p.xii



الأول، ولكنهما معا يعبران عن المفهوم المهني لها.

والعلاقات العامة، من زاويتها الوظيفية، تنظر إلي نفسها على أنها خدمة تؤدي إلى كل منظمة في مواجهة الجماعات المرتبطة بها داخليا وخارجيا. ومن ثم فهي تتجه بالاتصال إلى التأثير على هذه الجماعات لخدمة المصالح الخاصة للمنظمة.

وجوهر هذه الزاوية الوظيفية يقوم على أنها تتعامل مع دينامية كل جماعة من الجماعات التي تهم المنظمة كمؤثر خارجي على الاتجاهات الفردية لأعضائها، محاولة بهذا التأثير الذي تمارسه من خارج كل جماعة أن تتجه ديناميتها وجهة تخدم المصالح الخاصة للمنظمة. والمنظمة هنا ليست طرقا متساويا مع كل جماعة من الجماعات المرتبطة بها كطرف مقابل. والتأثير هنا ليس متبادلا بين الطرفين، وإنما تأثير من الجماعات المرتبطة بها كطرف مقابل. والتأثير هنا ليس متبادلا بين الطرفين، وإنما هو تأثير هابط من أعلى إلى أسفل. ولذلك تستخدم العلاقات العامة فنون الإقناع لإحداث هذا التأثير على الجماعة المستهدفة.

وأما من الزاوية الاجتماعية، فإن العلاقات العامة تتعامل مع المنظمات المعاصرة والجماعات المرتبطة بها تعاملات متوازنة، على أساس أنها تطبيق لفلسفة اجتماعية تقوم على المسؤولية الاجتماعية لهذه المنظمات، وتنطلق من دائرة المصالح المشتركة بينها وبين الجماعات المرتبطة بها. ودور العلاقات العامة هو تحقيق المناخ الملائم بين الطرفين لتحقيق مصالحهما المشتركة.

ولذلك تتعامل العلاقات، من هذه الزاوية الاجتماعية، مع الإدارة العليا كجماعة تمثل طرفا

مقابلا لكل جماعة أخرى ترتبط مع المنظمة بمصلحة أو أكثر. والتعامل مع دينامية هذه الجماعات يتم من داخل كل منها، لأن العلاقات العامة تحاول بالاتصال هنا أن تؤثر على العوامل النفسية والاجتماعية المشكلة لدينا كل جماعة، إلى جانب ما يمكن أن تقوم به كمؤثر العوامل النفسية والاجتماعية المشكلة لدينامية كل جماعة، إلى جانب ما يمكن أن تقوم به كمؤثر خارجي عنها. ولذلك فهي تعتمد على فنون الاقتناع المشترك.

ومن الواضح هنا أن كلا الزاويتين تقوم على دينامية الجماعات، لأن دينامية الجماعات، كمصطلح علمي، تستخدم في اتجاهين: أحدهما يتصل بدينامية الجماعة الواحدة، أي بحركة التفاعل الهادف داخلها. وثانيهما، يتصل بالعلاقات المتبادلة له بين الجماعات الإنسانية، أي بحركة التفاعل الهادف بين هذه الجماعات بكل أشكالها وأبعادها.

ولقد استطاعت دراسة أخرى قمنا بها، أن تقرب ما بين المفهومين الوظيفي والاجتماعي للعلاقات العامة، بحيث تجعل منهما أساسا مشتركا لقيام المجال المتخصص والمميز لعلم العلاقات العامة، كما تصورناه في تلك الفترة، أي في سنة ١٩٨٥ (٩).

فقد تبين أن النظام البنائي لكل مجتمع يقوم على عناصر متتالية ومتداخلة ومتكاملة. فالمجتمع يعتبر جماعة واحدة، يمكن أن يطلق عليها الجماعة الأكثر تعقيدا. ومنها تتفرع جماعات معقدة، يطلق عليها المنظمات التي تنظم أوجه الحياة الاجتماعية المشتركة كلها. وكل جماعة معقدة تتفرع إلى جماعات مركبة، تضم نوعيات من الجماعات البسيطة. وكل جماعة بسيطة تتكون من عدد من الأفراد. وكل

(٩) انظر هذه الدراسة لنا بعنوان:

العلاقات العامة وطبيعة الرأي العام. جدة: دار الشروق، سنة ١٩٨٤. ص ص : ٧٢ - ٧٩.



جماعة مركبة تتكون من عدد من الجماعات البسيطة. وكل جماعة معقدة تتكون من عدد من الجماعات المركبة.

وكل جماعة أكثر تعقيدا تتكون من عدد من الجماعات المعقدة. وأساس قيام هذه الجماعات جميعها هو المصالح المشتركة لأعضائها.

وبهذه الكيفية تبدو صفات التوالى والتداخل والتكامل ضرورة حتمية، لكى تعطى لكل جماعة مضمونها، وتعطى للجماعات كلها قدرتها على إقامة نظام بنائى محكم، سواء لكل منظمة أو لكل مجتمع، وبهذا الوضع، يصبح مفهوم دينامية الجماعات بجانبها، سواء داخل كل جماعة أو بنى الجماعات التى تتشكل منها منظمة معينة أو مجتمعا معينا، أكثر وضوحا، وأكثر قدرة على التجمع بين المفهومين الوظيفى والاجتماعى للعلاقات العامة. وبالتالي، يصبح هذا التصور مدخلا سليما إلى قيام علم العلاقات العامة والذى عرفناه كما يلى:

«علم العلاقات العامة هو الدراسة العلمية لدينامية الجماعات المعقدة داخل البيئات المنظمة لها». ومعروف أن الجماعات المعقدة هى المنظمات المعاصرة، وأن البيئات المنظمة لها هى بيئة العمل داخلها والبيئة الاجتماعية حولها.

وعلم العلاقات العامة بهذا التعريف لا يقوم على الاتصال، وإنما يقوم على تحليل دينامية الجماعات المعقدة، بكل ما يتفاعل داخل هذه الجماعات المشكلة لكل منها والجماعات المشكلة لكل منها والجماعات التى تتعامل معها إلى جانب كل ما يؤدى إلى تفاعل العلاقات بينها من عوامل نفسية واجتماعية بالغة التعقيد.

هذا يعنى أن الجانب النظرى من علم العلاقات العامة يهتم بتحليل حركة التفاعل الهادف وما يشكلها داخل هذه الجماعات وبينها، بينما يهتم الجانب التطبيقى أو المهنى بالاتصال وفنونه وما يستهدفه من إقناع واقتناع ليحرك به هذه الدينامية إلى وجهة مقصودة وغايات محددة.

ويكون الجانب النظرى هنا أوسع مفهوما، ويكون هو القاعدة التى يقوم عليها التطبيق، ويكون التكامل بين النظرية والتطبيق واضحا والتفاعل بينهما مثمرا وفعالا، ويصبح للعلاقات العامة، بهذا التكامل والتفاعل مفهوما، كعلم اجتماعى تطبيقى له مجاله المتخصص وله تميزه واستغلاله وقدرته على أن يتفاعل بإيجابية مع العلوم الاجتماعية الأخرى. ولقد أقمنا على هذه النتيجة تصورا كاملا حول الكيفية التى يمكن أن يحدث بها تكاملا منهجيا بين وحدة الفكر وشموله ومنهجه فى مواجهة الظواهر التى يواجهها هذا العلم، لتصبح إطارا لحركة الباحثين.

### ■ ثالثا، المحاولة الثانية لتحديد مفهوم العلم فى العلاقات العامة:

تأتى روافع هذه المحاولة الثانية لنا متمثلة فى نتائج بعض الدراسات التى جعلت الطريق إلى وضع مفهوم للعلم فى العلاقات العامة أكثر وضوحا. وكان علينا أن نستثمر هذه النتائج فى محاولة أخرى لتحقيق نفس الغاية بأسلوب أكثر توافقا مع ما توصلنا إليه وتوصل إليه غيرنا فى مجالات تشترك فيها العلاقات العامة مع علوم اتصالية أخرى.

فلقد أصبح واضحا أمام الباحثين أن المعرفة العلمية فى مجال الاتصال مبعثرة على مجالات علمية كثيرة، كالانثربولوجيا والإدارة والهندسة واللغة والفلسفة وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الفسيولوجيا، وغيرها، وأن هناك أثارا سلبية تعوله تكامل الرؤية وشمولها لظاهرة أساسية فى المجتمع الإنسانى، وهى ظاهرة الاتصال، التى تحرك كل العمليات والعلاقات والنظم الاجتماعية، وتقوم عليها مهن ومنظمات اتصالية متخصصة لها دورها الحيوى لكل الأفراد والجماعات، كما أصبح واضحا لهؤلاء الباحثين عجز هذه العلوم عن متابعة إفرازات هذه الظاهرة وتطور أساليبها ووسائلها بكل ما تعنيه من انعكاسات



على الحياة الاجتماعية للإنسان. ونتجت عن هذه الملاحظات جميعها محاولات علمية أجنبية لبلورة مجال متخصص واحد لهذه الظاهرة، ويقوم عليه علم متخصص واحد.

وقد اتجهت بعض هذه المحاولات العلمية إلى إثبات إمكانية قيام علم عام للاتصال، بهدف توفير صفتي الشمول والعمق للنتائج التي انتهت إليها العلوم الاجتماعية والنفسية والطبيعية التي اهتمت بظاهرة الاتصال من زوايا عديدة، بحسب طبيعة اهتمام كل منها. ويمكن أن نصف هذا الاتجاه بأنه اتجاه نظري عام. ومن أهم تلك الدراسات التي أخذت به، تلك الدراسة التي قام بها أوبراي فيشر Aubrey Fisher حيث ركز على إمكانية قيام علم الاتصال العام، كعلم اجتماعي، بدون أن يشير إلى ضرورة تفريعه، وإن كان قد تحفظ في مواجهة النتائج التي وصل إليها، بسبب وجود بعض المسائل التي لا تزال تعوق هذه الغاية. (١٠)

واتجهت دراسات أخرى إلى إثبات إمكانية قيام علم الاتصال العام، مع إمكانية تفريعه إلى علوم أخرى فرعية، تتوافق مع الطبيعة الخاصة لظاهرة الاتصال واستخداماتها في المجتمعات المعاصرة. وعلى الرغم من أن هذا الاتجاه يمثل خطوة متقدمة على الاتجاه الأول، إلا أنه لم يوضح الكيفية التي يمكن بها تحقيق غايته، وإنما أوضح فقط الأسباب التي تدعو إلى تحقيق هذه الغاية. ويمكن أن نصف هذا الاتجاه بأنه اتجاه نظري متخصص. ومن أهم تلك الدراسات التي أخذت بهذا الاتجاه، الدراسة التي قام بها روبرت ساندز R.Sanders والتي قال فيها: «إنه إذا كان قيام

علم الاتصال العام يمثل ضرورة لها مغزاها، فإن تفريعه إلى علوم فرعية لا يقل أهمية لأسباب اجتماعية (١١).

ورغم أن هذين الاتجاهين اتسما بالعمومية، ولم يتقدم أي منهما خطوة نحو توضيح الكيفية التي يمكن بها تحقيق الغاية، إلا أنهما أثارا كثيرا من التساؤلات حول العلاقة بين الاتصال، كظاهرة عامة، والعلاقات العامة كمهنة تقوم عليها؟ وهل يمكن أن يترتب على هذه تأثير على ما انتهينا إليه في محاولتنا الأولى - حول تعريف علم العلاقات العامة، على أساس التراث المهني وحده، وبدون نظر إلى هذه العلاقة؟

ولقد قمنا بدراسة علمية لإثبات طبيعة العلاقة بين العلاقات العامة كممارسة مهنية تقوم على الاتصال، والاتصال كظاهرة اجتماعية لها استخداماتها في المنظمات المعاصرة داخل إطار ما يسمى بالاتصال المؤسس، وهو أحد الأشكال التطبيقية الرئيسية لظاهرة الاتصال.

وانتهت هذه الدراسة إلى أنه إذا كانت العلاقات العامة نشاطا اتصاليا إقناعيا يستهدف تحقيق الثقة والسمعة الطيبة في كل منظمة، ويستهدف تكوين مناخ نفسي واجتماعي ملائم بين المنظمة والجماعات المرتبطة بها من خلال إقناعها بأن المنظمة فرد اعتباري يسعى إلى تحقيق مصالحها بقدر سعيه إلى تحقيق مصالحه، فإن العلاقات العامة، بهذا المفهوم المهني، تمارس نشاطها من خلال النظام الاتصالي للمنظمة كلها داخل إطار أهدافها الخاصة. ولذلك، فهي جزء أساسي من هذا النظام الاتصالي وفرع من

(10) Fisher, A. Perspective On Human Communication. N.y.: Macmillan Co., 1978. pp. 20 - 33.

(11) Sanders, R. (The Breadth of Communication Research and the Parameters of Communication Theory). In sarah sander son King, Human Communication As A Field of study. N.y.: state university of New york press, 1989. P.221.



فروعه، وإن كانت لها طبيعتها الخاصة وأغراضها الخاصة (١٢)

وبالتالى، اتجهت محاولتنا الثانية إلى إيجاد علاقة بين الاتصال، كظاهرة اجتماعية عامة يمكن أن يقوم عليها علم عام، وبين الاستخدامات أو الأشكال التطبيقية الرئيسية والفرعية التى يمكن أن يستقل كل منها بفرع مثل هذا العلم المهم، على أساس وحدة فكرية تجمع بينهما من ناحية، وتميز بينها من ناحية أخرى على أساس الطبيعة الخاصة لكل علم فرعى منها. (١٣)

وتبين أن هذه الوحدة الفكرية التى تستطيع أن توفر هذه الصفات الأساسية تكمن فى الطبيعة المشتركة بين الاتصال وأشكاله المتخصصة، فهى جميعها تقوم على إنتاج المعانى واستهلاكها لتحقيق غايات محددة باستخدام وسائل معينة داخل إطار ومواقف معينة.

ولقد أقمنا على هذه الوحدة الفكرية تعريفات محددة للمجالات المتخصصة لكل من الاتصال كعلم عام وأشكاله التطبيقية الرئيسية كعلوم فرعية، وهى الاتصال الجماهيرى وما يتفرع عنه من صحافة وإذاعة وسينما، والاتصال الشخصى وما يتفرع عنه من صحافة وإذاعة وسينما، والاتصال الشخصى وما يتفرع عنه من استخدامات اجتماعية يومية فى الجماعات الصغيرة والكبيرة، والاتصال المؤسسى وما يتفرع عنه من استخدامات تنظيمية إدارية وتسويقية وعلاقات عامة. ولكننا لم نتطرق إلى تفصيل التعريفات الخاصة بالعلوم الأكثر تفرعاً، على أساس أن هذه الغاية يمكن أن يقوم بها الباحثون المتخصصون فى كل علم فرعى منها.

وعلى هذا الأساس، كان تعريفنا للاتصال

المؤسسى، أنه العلم الذى يدرس عمليات إنتاج المعانى واستهلاكها لتحقيق غايات تنظيمية معينة، من خلال وسائل شخصية وجماهيرية داخل إطار موقفية تنظيمية واجتماعية.

وإذا كنا لم نتناول فى هذه المحاولة الثانية تعريف العلوم الأكثر تفرعاً من علم الاتصال المؤسسى، والعلاقات العامة أحدها، إلا أن وجود تعريف العلم العلاقات العامة انتهت إليه محاولتنا الأولى، وهو تعريف يبدو من ظاهره أنه لا يتوافق مع ما انتهينا إليه فى تعريفنا لعلم الاتصال المؤسسى، خلق وضعاً غامضاً فى مواجهة ما نحرص عليه من ضرورة قيام علم للعلاقات العامة على أساس من التخصص والافراد والاستقلالية والتميز. وكان هذا الوضع الغامض أساساً لقيام مشكلة هذا البحث الذى بين أيدينا الآن، بكل ما تقوم عليه من تساؤلات، نحاول أن نصل من خلال الإجابة عليها إلى إزاحة هذا الغموض، ووضع علم العلاقات العامة على بداية طريق أكثر وضوحاً وأكثر تحديداً للعلاقة بينه وبين العلوم التى ينتمى إليها.

#### ■ رابعاً: المدخل إلى تأصيل مفهوم العلم فى العلاقات العامة:

لقد تبين أننا انتهينا إلى تعريفين، كل منهما امتداد لمحاولات علمية محددة وغامضة، سواء فى مجال الاتصال بصفة عامة أو فى مجال العلاقات العامة بصفة خاصة. وتبين أن كلا التعريفين انطلق من زاوية تختلف عن الزاوية التى انطلق منها الآخر. وتبين أن كلاهما يبدو مختلفاً عن الآخر. فالأول عبر عن العلاقات العامة وحدها بناء على تراث مهنى متراكم ولم ينظر إلى العلاقة بينها وبين ما تنتمى إليه من

(١٢) انظر هذه الدراسة لنا، بعنوان: «مشكلة العلاقة بين الاتصال الإدارى والعلاقات العامة وكيفية مواجهتها». «مجلة الإدارة»، المجلد ٢٥ العدد الأول، يوليو ١٩٩٢. ص: ٣٣ - ٤٦.

(١٣) انظر هذه المحاولة الثانية لنا فى دراسة بعنوان: «مدخل إلى قيام علوم الاتصال الجماهيرى واستغلالها». «المجلة العلمية للإعلام»، العدد ٣ سبتمبر ١٩٩٥. ص: ٢٤٥ - ٢٧٠.



علوم الاتصال الأخرى. والثاني عبر عن الاتصال المؤسس وانتمائه إلى ما هو أعلى منه، ولكنه لم ينظر إلى ما يتفرع عنه، وخاصة فيما يتصل بالعلاقات العامة.

وبدا كل تعريف وكأنه يقف على شاطئ بعيد عن الشاطئ الذي يقف عليه الآخر.

ومن هنا كان لابد أن نضع مذهلاً يؤصل العلاقة بينهما، بكل ما يترتب على ذلك من تغييرات تحتملها أصالة المفاهيم في العلوم الراسخة.

وبعد دراسة لكلا المحاولتين اللتين انتجتا هذين التعريفين، بكل ظروفهما وطبيعتهما ومعانيهما، انتهينا إلى أن المدخل إلى تأصيل مفهوم العلم في العلاقات العامة ينبغي أن يقوم على عدد من الأسس التي تؤدي إلى خطوات متتابعة ومتكاملة، تتحقق بها الغاية التي نستهدفها هنا. ويمكن إجمال هذه الأسس فيما يلي:

١- أن تكون العلاقة البنائية الوظيفية واضحة تماماً بين الاتصال كعلم عام، والاتصال المؤسسي كعلم فرعي، والعلاقات العامة كعلم أكثر تفرعاً، وبهذه العلاقة يصبح مفهوم العلم في العلاقات العامة امتداداً طبيعياً لجهود الدراسات الأجنبية واستكمالاً لها. وبالتالي، تكون لمحاولتنا هنا جذور علمية توفر لها الأصالة والعمق. وهما صفتان لازمتان لأي علم متخصص ينتمي إلى حقول المعرفة العلمية.

٢- أن تقوم هذه العلاقة البنائية الوظيفية على نفس الوحدة الفكرية التي قامت عليها نفس العلاقة بين الاتصال وعلومه الفرعية بصفة عامة. وهذه الوحدة الفكرية تؤكد قوة الانتماء بين العلاقات العامة كعلم اتصالي، والعلوم الاتصالية الأخرى، كما تؤكد على الطبيعة المشتركة بين الاتصال وأشكاله المتخصصة، حيث تقوم جميعها على عمليات إنتاج المعاني واستهلاكها لتحقيق غايات معينة، باستخدام وسائل معينة، داخل إطار ومواقف معينة، ثم تأتي الطبيعة المميزة لكل منها لكي تفرق بينها.

٣- أن تكون الطبيعة المميزة لكل فرع من فروع علم الاتصال المؤسسي، سواء في المضمون والاستخدامات أو الغايات، أساساً لهذا التفرع.

٤- أن تكون التغييرات التي تحدث للمحاولات السابقة محدودة بحدود الحاجة إليها، لأن هذه المحاولات جميعها تمثل تراثاً علمياً، يبنى عليه، ولا يهدم ليبنى غيره. بمعنى أن تكون محاولتنا هنا إضافة أصيلة لها ما يبررها.

أن هذا المدخل بهذه الأسس التي يقوم عليها، يمثل إطاراً يحكم الحركة نحو تأصيل مفهوم العلم في العلاقات العامة، بكل ما تعنيه هذه الحركة من خطوات متتالية ومتكاملة تشكل معاً صورة شاملة وواضحة ومحددة لمفهوم هذا العلم وعلاقاته.

### ■ خامساً: الخطوات التي تؤدي إلى تأصيل مفهوم العلم في العلاقات العامة:

نستطيع هنا أن نقسم هذه الخطوات، داخل إطار الحدود التي رسمها المدخل إلى تأصيل مفهوم العلم في العلاقات العامة، إلى ثلاثة أقسام: أولها، يضم عدداً من الخطوات التمهيدية المبنية على نتائج مسلم بها. وثانيهما، يضم عدداً من الخطوات الأساسية التي تقوم على استنتاجات مبنية على ما تعنيه الخطوات التمهيدية ونتائجها المسلم بها. وثالثهما، يضم عدداً من الخطوات المقارنة بين النتائج التي انتهينا إليها في القسمين السابقين، وتستهدف هذه المقارنة توضيح النقاط التأصيلية فيما توصلنا إليه.

### ■ القسم الأول: الخطوات التمهيدية

١- الاعتراف بأن الاتصال وفروعه وتطبيقاته يحدث داخل الجماعات الإنسانية وبينها، على أساس أن كل فرد ينتمي إلى عدد من الجماعات المتنوعة داخل المجتمعات المعاصرة ليشبع حاجاته الأساسية. وتنقسم هذه الجماعات إلى جماعات أولية أو نفسية وجماعات اجتماعية.

وتعرف الجماعات الاجتماعية بأنها تعنى المنظمات المعاصرة، والتي تقوم كل منها من فردين أو أكثر.



بينما تعرف الجماعات الاجتماعية بأنها تعنى المنظمات المعاصرة، والتي تقوم كل منها على عدد من الجماعات الأولية أو النفسية ومستوياتها الأكثر تركيباً. وهذه الجماعات جميعها، سواء كانت أولية أو اجتماعية تستهدف تحقيقه هدف معين، ويقوم بين أعضائها اعتماد متبادل ومصالح متبادلة، واتصال متبادل، وتأثير متبادل، ويضمهم إطار ثقافي مشترك. (١٤)

٢- الاعتراف بأن دينامية الجماعات تعنى حركة التفاعل الهادف بين أعضاء الجماعة الواحدة، وبينهما وبين أعضاء الجماعات الأخرى، والتي بها تحقق أهدافها ومصالحها المشتركة، وهي التي تشكل ألوان الصراع والمنافسة والتعاون والتوافق داخل الجماعة الواحدة، وبينهما وبين الجماعات الأخرى، بكل ما تعنيه من أبعاد، وما ينتج عنها من مشكلات، وما تصنعه من علاقات. (١٥)

٣- الاعتراف بأن الاتصال هو الذي يحدث حركة التفاعل الهادف الذي تعنيه دينامية الجماعات الإنسانية بكل أبعادها. وتتوقف شدة هذه الحركة أو وضعها على درجة الاتصال بين أعضاء الجماعة الواحدة أو بين الجماعات التي تربطها مصالح مشتركة. ويقصد بدرجة الاتصال هنا الكم والنوع معاً. فهي تعنى مدى توفر شبكات الاتصال، بكل ما تعنيه من فرص متاحة وإمكانات ميسرة للاتصال. كما تعنى الكيفية التي يتم بها الاتصال، أي الكيفية التي تستخدم بها شبكات الاتصال المتوفرة. وهذا المعنيان متكاملان. ذلك لأنه قد يتكون شبكات الاتصال متوفرة ولكن

استخدامها لا يتم بطريقة إيجابية وفعالة، أو أنه يساء استخدامها. (١٦)

٤- الاعتراف بأن الاتصال يعنى معان كثيرة. وقد كان الوصول إلى معنى واحد أحد الأسباب أو الدوافع الأساسية لقيام محاولات علمية تتجه إلى تأصيل علم الاتصال العام.

ويمكن هنا الاستشهاد بإحدى الدراسات العلمية التي حاولت أن تبين هذه المشكلة، حيث عرفته بالمعاني المقصودة به، وليس من خلال وضع تعريف محدد له. فقد جاء في هذه الدراسة أن الاتصال يهدف إلى تحقيق التفاهم من خلال تبادل المعاني من فرد إلى آخر داخل الجماعة الواحدة أو بين جماعة وأخرى. ويتم هذا التبادل باستخدام رموز ذات معان مشتركة (١٧)

وعلى أساس هذه الحقائق والنتائج العلمية المسلم بها، نستطيع أن نخرج بعدد من الاستنتاجات التي تشكل الخطوات الأساسية إلى تأصيل مفهوم العلم في العلاقات العامة داخل إطار المدخل الذي حددناه.

#### ■ القسم الثاني: الخطوات الأساسية:

١- لابد من الاعتراف بأن الاتصال وأشكاله الرئيسية والفرعية علوم تطبيقية لها جانبان: أحدهما نظري، والآخر عملي، ويقوم الجانب النظري على النتائج والقوانين والنظريات التي تشكل المعارف المتخصصة لمجالات الاتصال، والتي يقوم عليها التطبيق العملي ويتطور.

ولهذا الاعتراف أهميته البالغة، لأن الاتصال بكل أنواعه اللفظية وغير اللفظية، موزع على علوم كثيرة. وقد توصلت هذه العلوم إلى نظريات

(14) Smith, D. (parsimonious Defintion of Groups; toward Conceptual Clarity and Scientific Unity.) Sociological Inquirng, Vol. 37, No. 2, Spring 1967. pp. 141 - 167.

(15) Booner, H. Group Dynamics; principles and Applications. N.y: Ronald Press Co., 1959. pp. 57 - 58

(16) Salter, C. and A. Tiger. (change In Attitudes Toward Other Nations As AFunction of The Type of International Contact)Sociometry, Vol. 38, No. 2, 1975. pp. 213 - 221.

(17) Merrill, J & Others. Modern Mass Media. N.y.: Harper, 1994.P.5.



تتعلق بالاتصال اللفظي وغير اللفظي، ولكنها تنظر إلى الاتصال بكل أنواعه على أنه جزء من اهتماماتها، وليس على أنه مجال متخصص ومستقل ومتميز.

ورغم أن الاتصال وأشكاله الرئيسية، وهي الاتصال الجماهيري والاتصال الشخصي والاتصال المؤسسي، قامت عليها تطبيقات مهنية كثيرة كالصحافة والإذاعة والسينما والمؤتمرات والندوات والإعلان والتسويق والعلاقات العامة وغيرها، وأضافت من تجاربها الخاصة إلى ما أخذته من العلوم المهمة بالاتصال، إلا أن هذه العلوم لا تزال على نظرتها إلى الاتصال وأنواعه. ومن ثم، كان لابد أن يكون الاعتراف بأن الاتصال وأشكاله وفروعه علوم تطبيقية لها كيانها المستقل والمتميز، نقطة البداية هنا، إذا كنا نريد أن نصل إلى نظرة موحدة نحو تأصيل المفاهيم العلمية لهذه العلوم جميعها بصفة عامة، ومفهوم العلم في العلاقات العامة بصفة خاصة.

٢- إذا كنا نقول أن الاتصال هو الذي يحرك دينامية الجماعات الإنسانية ويؤى إلى التفاعل الهادف بين أعضائها، وأن علوم الاتصال وفروعها علوم تطبيقية، فإن الجانب النظري لهذه العلوم يقوم على الدراسة العلمية لطبيعة حركة التفاعل الهادف داخل هذه الجماعات وبينهما، والعوامل النفسية والاجتماعية التي تشكلها، ولما تنتجه وتستهلكه من معان تحقق بها أغراضها ومصالحها ولما ينتج عن ذلك من نتائج ونظريات وقوانين. . بينما يأتي الجانب التطبيقي لهذه العلوم لكي يستثمر ما ينتهي إليه الجانب النظري في توجيه حركة التفاعل الهادف وجهة مقصودة بما يتوافق مع الأغراض الخاصة لكل علم منها. وبهذا يتكامل الجانبان النظري والعمل في مفهوم كل علم من هذه العلوم.

٣- طالما أننا نعترف بأن علوم الاتصال تطبيقية، فإن تفريعها وتحديد العلاقة بينهما ينبغي أن يتم بناء على تطبيقات الاتصال في

الحياة الاجتماعية للجماعات الإنسانية، وهنا يمكن القول: أن الاتصال علم عام، يتفرع إلى ثلاثة علوم فرعية هي: علم الاتصال الجماهيري وعلم الاتصال الشخصي وعلم الاتصال المؤسسي. وكل علم فرعي منها يتفرع إلى علوم أكثر تفريعا بحسب تطبيقاتها العملية أيضا. فعلم الاتصال الجماهيري يتفرع إلى علوم الصحافة والإذاعة والسينما. وعلم الاتصال الشخصي يتفرع إلى علم الاتصال في الجماعات الصغيرة وعلم الاتصال في الجماعات الكبيرة. وعلم الاتصال المؤسسي يتفرع إلى علم الاتصال الإداري وعلم الاتصال التسويقي وعلم العلاقات العامة.

٤- إذا استثنينا علم الاتصال الجماهيري وفروعه وعلم الاتصال الشخصي وفروعه، على أساس أنها كانت موضوعا لدراسة سابقة لنا، فإننا نركز هنا على تأصيل مفهوم العلم النظري لعلم الاتصال المؤسسي وفروعه، مع إعادة التركيز على علم الاتصال العام كنقطة بداية لبدء منها لربط الفروع بأصولها. وذلك كما يلي:

#### ■ علم الاتصال العام ■

«هو العلم الذي يدرس عمليات إنتاج المعاني واستهلاكها، لتحقيق غايات اجتماعية من خلال وسائل معينة، وداخل إطار الحياة الاجتماعية المشتركة للجماعات الإنسانية بكل مستوياتها وعلاقاتها، وهنا تبدو النظرة العامة إلى المجال المتخصص الواسع لهذا العلم.

#### ■ علم الاتصال المؤسسي ■

حد الفروع الرئيسية لعلم الاتصال العام. وهو «علم يدرس عمليات إنتاج المعاني واستهلاكها لتحقيق غايات تنظيمية، من خلال وسائل شخصية وجماهيرية، داخل إطار موقفية وتنظيمية.

وهنا يبدو المجال المتخصص الفرعي لهذا العلم. فهو يقوم على نفس الوحدة الفكرية التي يقوم عليها علم الاتصال العام، وهي عمليات إنتاج المعاني واستهلاكها. ولكن غاياته محكومة بتطبيقاته داخل المنظمات المعاصرة وترتبط



بأغراضها الخاصة. ومن ثم، فهو يهدف إلى تحقيق غايات تنظيمية.

ثم إنه يستخدم وسائل شخصية وجماهيرية معا وداخل إطار موقفية وتنظيمية تحكمها وتحدد طبيعة استخدامها.

ولنضرب. مثلا على ذلك. فالصحف والمجلات ووسائل اتصال جماهيرية، لكننا إذا قارنا بين الصحف والمجلات التي تصدرها مؤسسة صحفية وتدخل في اهتمامات علم الصحافة كفرع من علم الاتصال الجماهيري، والصحف والمجلات التي تصدرها العلاقات العامة بمنظمة اقتصادية، وجدنا فروقا واضحة تعود في المقام الأول إلى الإطار التنظيمي الذي تصدر داخله صحف ومجلات العلاقات العامة، وهي علم فرعي من علوم الاتصال المؤسسي.

وكذلك الحال بالنسبة لمؤتمر أو ندوة، وهي من وسائل الاتصال الشخصي داخل إطار الاتصال في الجماعات الكبيرة، وهو علم فرعي من علوم الاتصال الشخصي، فإنه إذا استخدمتها العلاقات العامة داخل منظمة اقتصادية معينة وفي مواجهة جماعة العاملين مثلا، وجدنا فرقا كبيرا بين الاستخدامين. وهذا الفرق يعود إلى الإطار التنظيمي في استخدامات العلاقات العامة، كأحد العلوم الأكثر تفريعا من علم الاتصال المؤسسي. أضف إلى ذلك، أن التكامل بين وسائل شخصية ووسائل جماهيرية داخل إطار تنظيمي معين وفي مواجهة جماعة معينة داخل منظمة معينة، يحدث فروقا أخرى. وهذه الحالات جميعها توضح أن الاتصال المؤسسي علم فرعي له كيانه واستقلاله وتميزه.

#### ■ علم الاتصال الإداري ■

أحد فروع علم الاتصال المؤسسي. وهو «يدرس عمليات إنتاج المعاني واستهلاكها، لتحقيق غايات تتصل بالغايات الأساسية للمنظمات المعاصرة، كاتخاذ القرارات وإدارة التغيير والأزمات وإدارة الصراع والمنافسة وما شابه ذلك، باستخدام وسائل شخصية وجماهيرية

معنية، في مواجهة جماعات داخلية وخارجية، داخل الإطار الموقفية التنظيمية والاجتماعية التي تجمع ما بين هذه المنظمات والجماعات المرتبطة بها».

#### ■ علم الاتصال التسويقي ■

أحد فروع علم الاتصال المؤسسي. وهو «يدرس عمليات إنتاج المعاني واستهلاكها، لتحقيق غايات تتصل بالسلعة أو الخدمة أو الفكرة التي تنتجها المنظمة، باستخدام وسائل شخصية وجماهيرية معينة، في مواجهة جماعات المستهلكين خارج المنظمة، وداخل الإطار الموقفية الاجتماعية التي تجمع بينهم وبين المنظمة».

#### ■ علم العلاقات العامة ■

أحد فروع علم الاتصال المؤسسي. وهو «يدرس دينامية المنظمات المعاصرة، وهي تنتج المعاني وتستهلكها، لتحقيق غايات مشتركة بينها وبين الجماعات التي تقوم عليها وترتبط بها، باستخدام وسائل شخصية وجماهيرية داخل الإطار الموقفية التنظيمية والاجتماعية التي تجمع بين هذه الجماعات والمنظمة التي تهتمها». وبذلك، تأتي هذه التعريفات لتحديد المجال المتخصص لكل علم فرعي، داخل إطار علاقته بالأصول التي ينتمي إليها، ويكون علينا أن نقارن بينها لتعميق النظرة التأصيلية إلى المفاهيم التي تقوم عليها هذه العلوم جميعها بصفة عامة وعلم العلاقات العامة بصفة خاصة.

#### ■ القسم الثالث: الخطوات المقارنة

١- يلاحظ هنا أن تعريفات علوم الاتصال التي ركزنا عليها، تقوم جميعها على دينامية التفاعل الهادف داخل الجماعات الإنسانية وبينها، والتي تنتج المعاني وتستهلكها لتحقيق أغراض معينة. وهذا يؤكد وحدة الفكر التي تقوم عليها هذه التعريفات وتجمع بينها.

٢- يأتي الفروق بين الأصل وفروعه وبين الفروع ذاتها من اختلاف التطبيقات، سواء بالنسبة للغايات المستهدفة، أو الوسائل



المستخدمة أو الجماعات الموجهة إليها أو المواقف التي تحدث فيها. وهنا تتضح عمومية الأصل وهو الاتصال العام، وخصوصية الفرع وهو الاتصال المؤسس، وتأتى العلوم الأكثر تفريعا من الاتصال المؤسس لكى تكون أكثر تخصيصا، كل بحسب طبيعته وأساليبه ووسائله وجماعاته والمواقف التي يحدث فيها والأغراض التي يسعى الى تحقيقها وأبعادها.

٣- يمكن أن تقوم هذه العلوم جميعها على أنشطة متميزة، لأنها تقوم على نتائج علمية متميزة، أفرزتها مجالات معرفية متميزة. وبذلك، ينعدم التداخل بين هذه العلوم وتطبيقاتها، إلا فى بعض النقاط المشتركة التي تحتتمها ضرورة الانتماء إلى فرع واحد ثم إلى أصل واحد، وهذا التداخل المحدود مشروع بين العلوم الاجتماعية بصفة عامة، لأنها تقوم على قاسم مشترك، وهو الإنسان. كما أنه مشروع بين علوم الاتصال لأنها تقوم على قاسم مشترك، وهو دينامية الجماعات الإنسانية، ومع ذلك يكون من الضروري أن يتوفر وضوح الرؤية إلى المجال المختص لكل علم منها، سواء فى النظرية أو التطبيق، حتى لا يحدث تداخل سلبي تكون له إفرزاته السيئة عليها جميعها.

٤- تنتمى علوم الاتصال، بهذه التعريفات، إلى العلوم الاجتماعية. فهى علوم مستقلة نشأت فى أحضان العلوم الاجتماعية أساسا. وهى، بهذه المحاولة التي قمنا بها هنا، تحاول أن تضع لنفسها قاعدة للاستقلال والتميز، لكى تستطيع أن تتفاعل تفاعلا إيجابيا مثمرا فى إطار المصلحة العامة للعلم بشكل عام.

٥- نلاحظ أن علم العلاقات العامة، بهذا التعريف الجديد، يحقق عددا من المزايا.

فهو يربط بينه كفرع وبين العلوم التي يتفرع عنها. وبهذا يصبح لعلم العلاقات العامة جذور تدعم انتماءاته وتعمق أصالته، بدون أن تكون على حساب تخصصه وتميزه واستقلاله.

وهذا يحسم مكانته داخل الجماعات من ناحية، وداخل المنظمات المعاصرة من ناحية ثانية.

٦- ثم أن هذا التعريف الجدد لعلم العلاقات العامة لم يغير كثيرا من تعريفه فى المحاولة السابقة لنا. وكل ما قمنا به هنا هو إعادة ترجمة التعريف السابق على ضوء الحقائق الجديدة التي انكشفت لنا.

٧- فيما يتعلق بالتراث المهني للعلاقات العامة، فإنه لابد من إعادة تقييمه على ضوء التعريف الحالي لعلم العلاقات العامة، لفصل بين نتائج علمية أخذت من علوم اجتماعية وثبتت صحتها عند التطبيق، فهذه تضاف إلى الجانب النظرى وتدخل فى تأسيسه، ونتائج أخرى جاءت من الخبرة والممارسة المهنية، فهذه تشكل الجانب التطبيقي ولها قيمتها للممارسين. بمعنى أن ما يضاف إلى الجانب النظرى هو النتائج والنظريات مجردة، وأن ما يضاف إلى الجانب التطبيقي هو نتائج تتصل بتطبيقاتها. وهذه الملاحظة تعنى ضرورة الاستفادة مما نقلته العلاقات العامة عن العلوم الاجتماعية، لتصنع بداية حقيقية داخل إطار جديد لعلم تطبيقي له مفهومه الجديد، وله أيضا اتجاهه نحو الاستقلال والتميز والتفرد. وهو بهذا الاتجاه يصبح قادرا على صنع إضافات علمية أصيلة ومتميزة.

سادسا: الاعتبارات التي تحكم التطبيق: نستطيع أن نحدد هنا ثلاثة اعتبارات أساسية لازمة وضرورية للتطبيق السليم، وبالكيفية التي تضمنت لعلم العلاقات العامة نموه وتطوره بطريقة آمنة ومتزنة ومثمرة، والتي تجعل نتائجه إيجابية على الوضع الأكاديمي للعلاقات العامة داخل الجامعات، وعلى وضعها المهني داخل المنظمات المعاصرة. وهذه الاعتبارات هي:

١- أن يترجم اعترافنا بعلم العلاقات العامة، كعلم متخصص وقائم بذاته وله علاقاته، ترجمة أمينة وواقعية داخل الجامعات. وأن تنعكس هذه الترجمة على انتمائه الأكاديمي.. فقد تبين أن العلاقات العامة ليس لها انتماء حقيقي سواء فى الجامعات المصرية أو الأجنبية. فهي تدرس من كليات أو أقسام للاتصال الجماهيري أو الصحافة أو الإعلان أو الخدمة الاجتماعية أو الإدارة أو



الاتصال اللفظي، وما شابه ذلك كثير ومتعدد. وهذه الانتماءات جميعها تعبر عن واقعها الحال على أساس أنها مهنة تتغذى على نتائج العلوم الاجتماعية.

ولكى يكون اعترافنا بها كعلم اجتماعي تطبيقي مستقل صحيحا وسليما، فإنه ينبغي أن يصحح هذا الوضع بما يكفل لها انتماءا صحيحا وفعالا. وهنا نقترح إقامة كليات للاتصال داخل الجامعات. وتنقسم كل كلية منها إلى ثلاثة أقسام رئيسية: أولها، للاتصال الجماهيري، وثانيها للاتصال الشخصي، وثالثها، للاتصال المؤسس. وكل قسم يتفرع إلى عدد من الشعب، بحسب طبيعة العلوم الأكثر تفرعا. فقسم الاتصال الجماهيري يتفرع إلى شعبة للصحافة وأخرى للإذاعة وثالثة للسينما. وقسم الاتصال الشخصي يتفرع إلى شعبتين: إحداهما للاتصال في الجماعات الصغيرة والأخرى للاتصال في الجماعات الكبيرة. وقسم الاتصال المؤسس يتفرع إلى ثلاث شعب: الأولى للاتصال الإداري، والثانية للاتصال التسويقي، والثالثة للعلاقات العامة.

٢- أن تقوم المقررات الدراسية في هذه الكلية وأقسامها وشعبها على أساس بالعلاقة البنائية الوظيفية بين علم الاتصال العام والعلوم المتفرعة عنه إلى جانب الطبيعة الخاصة لكل علم منها. ويمكن هنا أن نقترح أن تكون السنة الأولى عامة لكل طلاب الكلية وأن تكون السنة الثانية خاصة بكل قسم، وأن تكون السنتان الثالثة والرابعة خاصة بكل شعبة، وأن تكون السنة الخامسة للتدريب العملي المتخصص، أو كما يسمونها في كليات الطب بسنة الامتياز.

٣- أن نقوم علاقة تفاعلية وثيقة بين كليات الاتصال وأقسامها وشعبها والمنظمات العاملة في مجالات الاتصالات بصفة عامة، كل بحسب تخصصه، وأن يسمح لأكاديميين أن يكونوا أيضا مهنيين، تماما كما يحدث في كليات الطب والهندسة والقانون. ونحن هنا نؤكد على أهمية هذا التفاعل بين الأكاديميين والممارسين، كما أكدنا على أهمية التكامل بين النظرية والتطبيق

في علوم الاتصال جميعها، من أجل دعم كيانها كعلوم اجتماعية تطبيقية.

وبذلك كله، تتكامل الملامح في النظرة الموحدة إلى تأصيل مفهوم العلم في العلاقات العامة، وما تتطلبه من اعتبارات تضمن تطبيقها تطبيقا إيجابيا وفعالا. فهذه الصورة المتكاملة الملامح يصبح الطريق واضحا إلى علوم للاتصال لها استقلالها تميزها بصفة عامة ولها أيضا مكانتها الأكاديمية داخل الجماعات بصفة خاصة. كما يصبح الطريق واضحا إلى علم للعلاقات لله كيانه وله انتماءاته العلمية والواقعية التي توفر له القدرة والفعالية في مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

سابعاً: الخلاصة والتوصيات:

قد تأتى على العلم حقبة، تختلط فيها حدوده، ومعارفه، ولا تستبين مجالاته، وتعتبر هذه الحقبة مرلة من مراحل التطور، ينبغي عبورها إلى مرحلة تالية أكثر نضجا وفعالية، ويقف فيها العلم بكيانه المتميز والقادر على العطاء، ليدفع بذاته وبعقول المعرفة العلمية خطوات إلى الأمام. وتصبح هذه الحقيقة أكثر إلحاحا، عندما تتجه حقول المعرفة العلمية نحو التخصص الدقيق كما يحدث الآن.

وهذه المحاولة التي قمنا بها في هذا البحث، كانت تستهدف وضع علوم الاتصال بصفة عام وعلم العلاقات العامة بصفة خاصة على الطريق الصحيح نحو الاستقلالية والتميز، كمدخل قوى إلى التخصص الدقيق، الذي تفرضه التطورات العلمية المعاصرة.

ولقد حققت هذه المحاولة أهدافها بدرجة مقبولة. ويبقى الطريق طويلا وشاقا أمام الباحثين لإعطاء النتائج التي انتهينا إليها كل أبعادها النظرية والتطبيقية، لكي تكتسب العلاقات العامة بكل هذه الجهود العلمية رسوخا أكاديمية داخل الجامعات، ومكانة مهنية داخل المنظمات، ويصبح لها مستقبلا أكثر وضوحا وتميز وعطاء.

دكتور محمد محمد البادى



# إدارة الأزمات ووسائل الإعلام الأسس المدعمة بالتجربة وأحدث التطورات

بقلم:  
كولونيل Lione LE CLEI  
بإدارة الدفاع والأمن المدني

يعتمد الاتصال أثناء الأزمة على بعض الأسس الرئيسية والتي من أهمها: السيطرة على الوقت والإدارة الجيدة لنشر المعلومات والبحث عن الوضوح والشفافية والعناصر اللازمة لتغطية إعلامية جيدة.

ما هي هذه الأسس الفعالة؟  
يوجد العديد من المهام المساعدة في حالة الأزمة تقوم بها خلال السنوات الأخيرة إدارة الدفاع والأمن المدني، وهي تضمن للسلطات فعالية الاتصال أثناء الأزمة تقوم به خلال السنوات الأخيرة إدارة الدفاع والأمن المدني، وهي تضمن للسلطات فعالية الاتصال أثناء الأزمة.

(١) الجساسة المضطرة للظروف الأولية؛  
لا ينتظر الرأي العام أن يتم إعلامه بصورة كاملة عن الأحداث ليستوضح الأمور أن الاتصال الأولي الذي يعلن حالة الحدث وموقف السلطات هو الذي يتحرك الانطباع لدى الجمهور.  
وهذا الاتصال الأولي هو الذي يحرك

إن نجاح الاتصال أثناء الأزمة يكمن في الكفاءة التنظيمية في الحفاظ على أن تكون أفضل مصدر للمعلومة والتي تغذي بها وسائل الإعلام، وبالتالي تسود وجهة نظرنا في التغطية الإعلامية.

لذلك يجدر العمل على تطبيق بعض الأسس المدعمة بالتجربة والخبرة على أن يتبعها بعد ذلك وهو الأهم، ضرورة معرفة توقعات وسائل الإعلام والرأي العام، وبالتالي نستطيع أن نجيب عليها، بل نسبقها.

إن أهمية تحليل المراحل والموضوعات المتابعة ومعالجتها إعلامياً تكمن في فتح الطرق والمداخل العملية لمزيد من التقارب.



إذن يتعلق الأمر فى هذه المرحلة بتسجيل القصة بصفة أساسية، ووصف ما حدث وما يحدث وعرض للموقف بصفة عامة فى بدايته، ثم يلى ذلك عرض للموقف الإنسانى، ثم يأتى بعد ذلك شرح أكثر تفصيلا للخطط المالية والاقتصادية والاجتماعية.

وعلى ذلك يتكون النبأ من النقاط الرئيسية الآتية:

- الأحداث.

- النتائج العاجلة للجماهير المعنية المختلفة.

- خطة العمل التى تقوم بها السلطات.

- النتيجة النهائية.

٢- المرحلة الثانية تتضمن ردود الفعل والتحرى:

البحث فى الأسباب، التحديات، ردود الأفعال.

إنها مرحلة تحليل أسباب الظاهرة أو الأزمة، وأيضا مرحلة استقبال ردود الأفعال من الأطراف المعنية العامة والخاصة، وتوضيح أسباب التناقض بينهم وعدم ترابطهم - على سبيل المثال - لماذا تتضارب المعلومات الصادرة من المسؤولين سواء كان مسئولا فى المجال الصناعى أو خبيرا أو محافظا.. إلخ. هل تم احترام اللوائح؟! كيف يتم تعويض الضحايا.. إلخ يتعلق الأمر هنا بتسجيل الناحية التوضيحية والتفسيرية:

والكلمة فى هذه المرحلة تكون من المسئول المعنى بالموقف، والذى يضمن للجمهور تحقيق النتائج المرجوة.

٣- المرحلة الثالثة وتتضمن العودة إلى الناحية التأثيرية من لخال الجدل الكلامى:

وهى مرحلة البحث عن المسئوليات.

عندما يتعلق الحدث بموقف متأزم يسود فترة الأحداث العديد من الشكوك ونقص فى المعلومات.

حيث يصل الأمر، فى هذه المرحلة إلى اتهام بعض المسئولين من خلال وسائل الإعلام، بل يصل الأمر إلى استمرار الاتهام من خلال الصحافة حيث يصبح هذا الأسلوب هو الوسيلة الوحيدة لاستمرارية تغطية الحدث.

ويتعلق الأمر فى هذه المرحلة بتسجيل المبررات، حيث لا يستطيع أن يعلن عنها سوى المسئول المصرح له بهذا، وفى أغلب الأحيان يكون المحافظ أو لجنة الخبراء المكلفة بالمهمة.

هذه المرحلة يمكن أن تمر ببطء شديد ويمكن أن تمر بشكل سريع وتتجاوز المرحلتين السابقتين إذا لم تتم معالجة الأمور بطريقة جدية وسريعة على الصعيد الإعلامى والاتصال بالجمهور.

#### بعض النتائج العملية

أمام الاحتياج العاجل والشديد للصحافة للحصول على المعلومات من خلال تصريح المحافظ أو المسئول يجب إشراك الصحافة منذ البداية فى أهمية الحدث وخطورة الموقف.

ولمواجهة هذا الموقف تكون النصيحة كالتى:

الإعلام سريعا عن الأحداث يكون أسهل بكثير عن الإعلام مؤخرا عن الأسباب والمسئوليات، بالإضافة إلى أن انزلاق المرحلة الثانية نحو المرحلة الثالثة يمكن أن يتم بشكل سريع وفى هذه الحالة يصبح من الصعب الإبقاء عليه.



والخروج من الأزمة يمر دائما بالخروج من الإطار الذي فرضته الأحداث ومن عناصر الضعف أو سوء التصرف الناتجة عن ممثلى النظام.

ويتم هذا الخروج بإنشاء حركة فى النظام بمعنى اتخاذ مبادرات حاسمة على المحورين الآتين أو أحدهما:-

المحور الرأسى الخاص بالمعرفة والاستطلاع.

المحور الأفقى الخاص بالعمل الفنى والاتصال.

السلطات التى تتدخل فى حالة الأزمة تأخذ وضعها تستعد بالنسبة لهذين المحورين. وكلما كان الاستعداد كاملا (أى يشمل الأربعة أبعاد) كلما أمكن للسلطات فرض سياستها.

ويتحقق هذا الاستعداد من خلال إحداث التوازن بين العوامل الأربعة الآتية :-

١- المخاطر التى يتعرض لها السكان (داخليا/خارجيا)

٢- عامل الوقت: أهمية النتائج على المدى القصير والمتوسط والبعيد.

٣- المجازفة بتحمل المسئولية.

٤- أثر المبادرات المرتقبة.

(٤) ثلاث مراحل إعلامية

تتحول المعلومة التى ترتبط بحدث معين إلى «خبر» بالنسبة للصحفى، وذلك إذا احتوت على درجة كبيرة من التأثير أو الانفعال ( الجانب الإنسانى من الحدث)

ودرجة من التقريب (إمكانية التستر بين الحدث والجمهور المعنى)

وتقع فائدة تحرير الخبر مباشرة على العلاقة التى تنشأ بين الحدث المعنى، والجمهور المستهدف، ووسيلة الإعلام

المستخدمة وأخيرا قوة العوامل التأثيرية والتخفيفية التى تنتج عن هذا التقريب.

وفى جميع الحالات التى تواجههم، يريد الصحفيون مصدرا للمعلومات قابلا للتصديق وموثوقا به ويمكن التحقق منه. (وهو معيار ثانوى بالنسبة لوسائل الإعلام مثل الإذاعة والتلفزيون ومعيار مهم بالنسبة للصحافة)

وتعتبر حالة الأزمة خبرا جيدا بالنسبة لوسائل الإعلام التى تتحرك للحصول على المعلومات. ومن الصعوبة بمكان السيطرة أو الرقابة على نشر المعلومات المهمة عن طريق وسائل الإعلام، حيث تكون المصادر التى تستمد منها هذا المعلومات متعددة.

وتنشر المعلومات أولا بأول فور الحصول عليها، وحتى قبل أن يعلنها المسئولون فى الصحافة، ولاسيما أن وسائل الإعلام لديها من الإمكانيات والوسائل الفنية لتى تساعد على ذلك.

وإذا تم تناول الحدث عن طريق الصحافة، فسوف يمر بثلاث مراحل متتالية: أولا البحث عن الدلالة والشهود، ثانيا التركيز على الأسباب، وثالثا المسئوليات والتبعيات المختلفة.

ولنأخذ كل مرحلة بشئ من التفصيل.

١- المرحلة الأولى: البحث عن الأحداث ودلالاتها فى هذه المرحلة يبحث الصحفى عن نبا أو أكثر يستمد من متحدث رسمى، لكنه لا يجد سوى حديث تقليدى يدلى به مسئول لم يشارك فى الأحداث من بدايتها. ويجد نفسه فى حاجة إلى شاهد عاش الأزمة من بدايتها ليأخذ منه السرد الكافى لتسلسل الأحداث المجردة، وبدون المضمون الإنسانى المؤثر.



إذن يتعلق الأمر فى هذه المرحلة بتسجيل القصة بصفة أساسية، ووصف ما حدث وما يحدث وعرض للموقف بصفة عامة فى بدايته، ثم يلى ذلك عرض للموقف الإنسانى، ثم يأتى بعد ذلك شرح أكثر تفصيلا للخطط المالية والاقتصادية والاجتماعية.

وعلى ذلك يتكون النبأ من النقاط الرئيسية الآتية:

- الأحداث.

- النتائج العاجلة للجماهير المعنية المختلفة.

- خطة العمل التى تقوم بها السلطات.

- النتيجة النهائية.

٢- المرحلة الثانية تتضمن ردود الفعل والتحرى:

البحث فى الأسباب، التحديات، ردود الأفعال.

إنها مرحلة تحليل أسباب الظاهرة أو الأزمة، وأيضا مرحلة استقبال ردود الأفعال من الأطراف المعنية العامة والخاصة، وتوضيح أسباب التناقض بينهم وعدم ترابطهم - على سبيل المثال - لماذا تتضارب المعلومات الصادرة من المسؤولين سواء كان مسئولا فى المجال الصناعى أو خبيرا أو محافظا.. إلخ. هل تم احترام اللوائح؟! كيف يتم تعويض الضحايا.. إلخ يتعلق الأمر هنا بتسجيل الناحية التوضيحية والتفسيرية:

والكلمة فى هذه المرحلة تكون من المسئول المعنى بالموقف، والذى يضمن للجمهور تحقيق النتائج المرجوة.

٣- المرحلة الثالثة وتتضمن العودة إلى الناحية التأثيرية من لخال الجدل الكلامى:

وهى مرحلة البحث عن المسئوليات.

عندما يتعلق الحدث بموقف متأزم يسود فترة الأحداث العديد من الشكوك ونقص فى المعلومات.

حيث يصل الأمر، فى هذه المرحلة إلى اتهام بعض المسئولين من خلال وسائل الإعلام، بل يصل الأمر إلى استمرار الاتهام من خلال الصحافة حيث يصبح هذا الأسلوب هو الوسيلة الوحيدة لاستمرارية تغطية الحدث.

ويتعلق الأمر فى هذه المرحلة بتسجيل المبررات، حيث لا يستطيع أن يعلن عنها سوى المسئول المصرح له بهذا، وفى أغلب الأحيان يكون المحافظ أو لجنة الخبراء المكلفة بالمهمة.

هذه المرحلة يمكن أن تمر ببطء شديد ويمكن أن تمر بشكل سريع وتتجاوز المرحلتين السابقتين إذا لم تتم معالجة الأمور بطريقة جدية وسريعة على الصعيد الإعلامى والاتصال بالجمهور.

#### بعض النتائج العملية

أمام الاحتياج العاجل والشديد للصحافة للحصول على المعلومات من خلال تصريح المحافظ أو المسئول يجب إشراك الصحافة منذ البداية فى أهمية الحدث وخطورة الموقف.

ولمواجهة هذا الموقف تكون النصيحة كالتى:

الإعلام سريعا عن الأحداث يكون أسهل بكثير عن الإعلام مؤخرا عن الأسباب والمسئوليات، بالإضافة إلى أن انزلاق المرحلة الثانية نحو المرحلة الثالثة يمكن أن يتم بشكل سريع وفى هذه الحالة يصبح من الصعب الإبقاء عليه.



وإذا كانت المنظمات تجد صعوبة في التفاعل مع المرحلة الأولى الإعلامية، وهو أمر طبيعي، إلا أن السلطات التي ليست لديها الكفاءة والتعبئة اللازمة تجد صعوبة في المرحلة الثانية وهي التحقيق في الأحداث وتبرير ما حدث:

الأفضل لها البقاء أكثر وقت ممكن في المرحلة الأولى وهي وصف الحدث. أما البدء مباشرة بالمرحلة الثانية وهو البحث في الأسباب فهو محكوم عليه بالإخفاق.

حيث يكون وصف الأحداث أسهل من شرحها وتعريف أسبابها:

ويكون شرح الأسباب أسهل من تناول الاتهامات والمسئوليات.

في حالة الأزمة يركز الهدف الاستراتيجي على الاتصال السريع والإبقاء أطول فترة ممكنة على المرحلة الأولى وهي وصف الحدث على الواقع وتحليله كلما أمكن. وتجدر الملاحظة أن هذا التصرف لا يتعارض مع توقعات ورغبات وسائل الإعلام.

ولتحقيق هذا الهدف يجدد بالمسؤولين على جميع المستويات، تحت قيادة المحافظ وتوجيهاته أن يضعوا خطة حقيقة من العمل الجماعي في مجال الاتصالات باستخدام الوسائل البشرية والمادية اللازمة وخاصة اختيار المتحدث المناسب لكل مرحلة من المراحل الإعلامية المتتالية.

ويمكن أن يكون هذا المتحدث موظفا يعمل في الموقع مثل: رجل المطافئ أو شرطى، أو عضو في الدفاع المدنى... إلخ.

ثم يأتي دور خبير المعدات والتجهيزات

أو الطبيب أو مندوب الشرطة لتوضيح نقطة معينة في الموقف.

يأتى بعد ذلك دور المحافظ أو عضو من هيئة المحافظة لضمان الترابط والتنسيق في تقديم الخدمات أثناء الأزمة.

تتضمن الاستراتيجية أيضا إشراك الصحفيين في توجيه العمليات، وذلك بهدف وصف الحالة والموقف قبل شرحها وتحليلها، لأن المرحلة الأولى تعطى التسهيل اللازم للانتقال إلى المرحلة الثانية، وحتى يمكن تجنب أى تأخير في الاتصال.

والانتقال من مرحلة الشرح والتفسير إلى مرحلة الحرب الكلامية ويجعل المسؤولين تتوقف على ردود فعل المسؤولين المعنيين بالأزمة.

ففي حالة حدوث الكارثة، فإن الصحفيين الذين لا يعرفون شيئا عن الموضوع الذى يغطونه صحفيا يكتفون في هذه الحالة بالمادة الأولية لشرح الموقف.

حيث يعرف المسؤولون عند إعلان حالة الطوارئ كيف يشرحون الموقف الأولى الذى يمكن اتخاذه «مثل إعداد خطة خدمات أو إنشاء وحدة للمتابعة».

وعندما يكون المجال الإعلامى مشغولا، فإن معظم الصحفيين لا يبحثون بإلحاح عن التحقيق في المسئوليات والاتهامات واستخدام الحرب الكلامية.

ترجمة : عفت البهى

زينب سكوتى



# نموذج مقترح لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مصر

## شكر وتقدير

أتقدم بخالص شكرى وتقديرى إلى:  
طلبة الدراسات العليا دبلومة الجودة الشاملة الفصل الدراسى الشتوى  
٢٠٠١ حيث إنهم قد شاركوا بالجهد فى إعداد هذه الاستمارة وإخراجها  
بالصورة المعروضة لتكون ثمرة تعاونهم مع الباحثة فى هذا المجال فلهم  
خالص تقديرى وشكرى وتمنياتى لهم بالتوفيق والتميز الدائم فى  
حياتهم العلمية والعملية.

## مقدمة:

يدرك معظم الأفراد الجودة عندما يرونها ، أو عندما يكون هناك نقص فيها . فعندما  
تشتري أى شىء (على سبيل المثال الكاميرا) ، فبماذا تشعر عندما تقوم بفتح صندوق  
الكاميرا الجديدة بعد الشراء؟ مثلك مثل الجميع تشعر بالفرح والسعادة لحصولك  
على كاميرا جديدة أو كمبيوتر جديد الخ ، وهو شعور يماثل شعور الطفل الذى يفتح  
هدايا به كل السعادة . ولكن ماذا يكون شعورك عندئذ إذا لم تكن الكاميرا قادرة على  
التصوير ، بالرغم من أن كل شىء فيها يبدو ظاهريا سليما؟

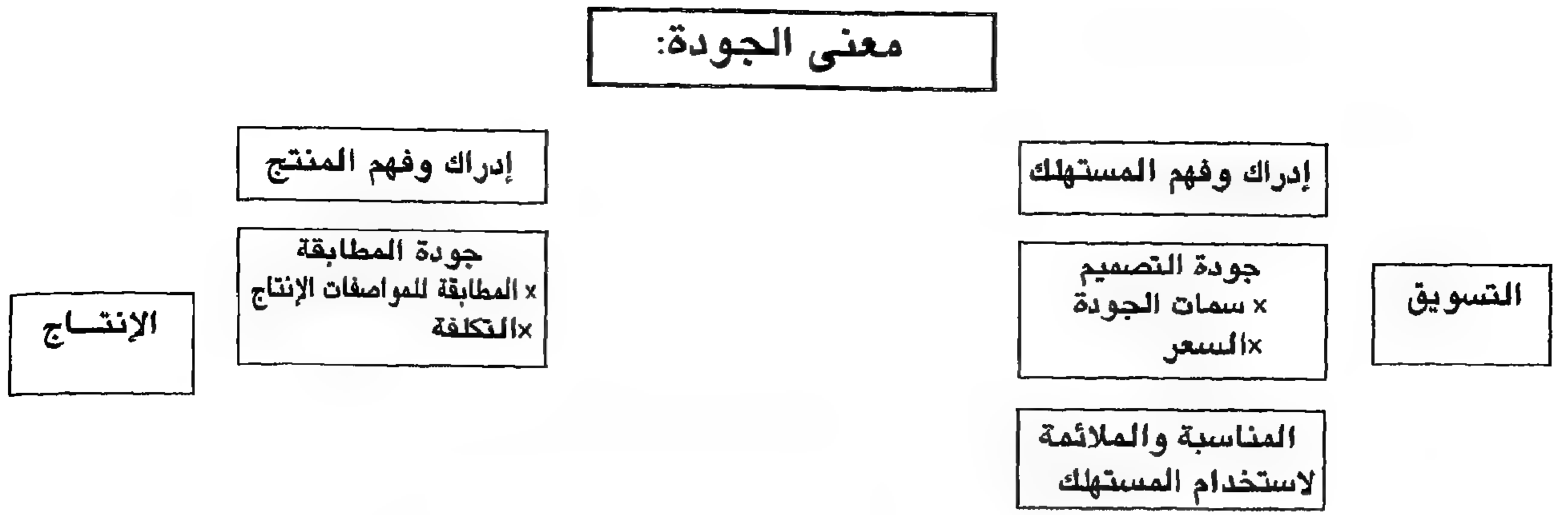
خلاصة هذا التوقع والشعور تتمثل فى الجودة (١) . ويوضح الشكل التالى

معنى الجودة:

---

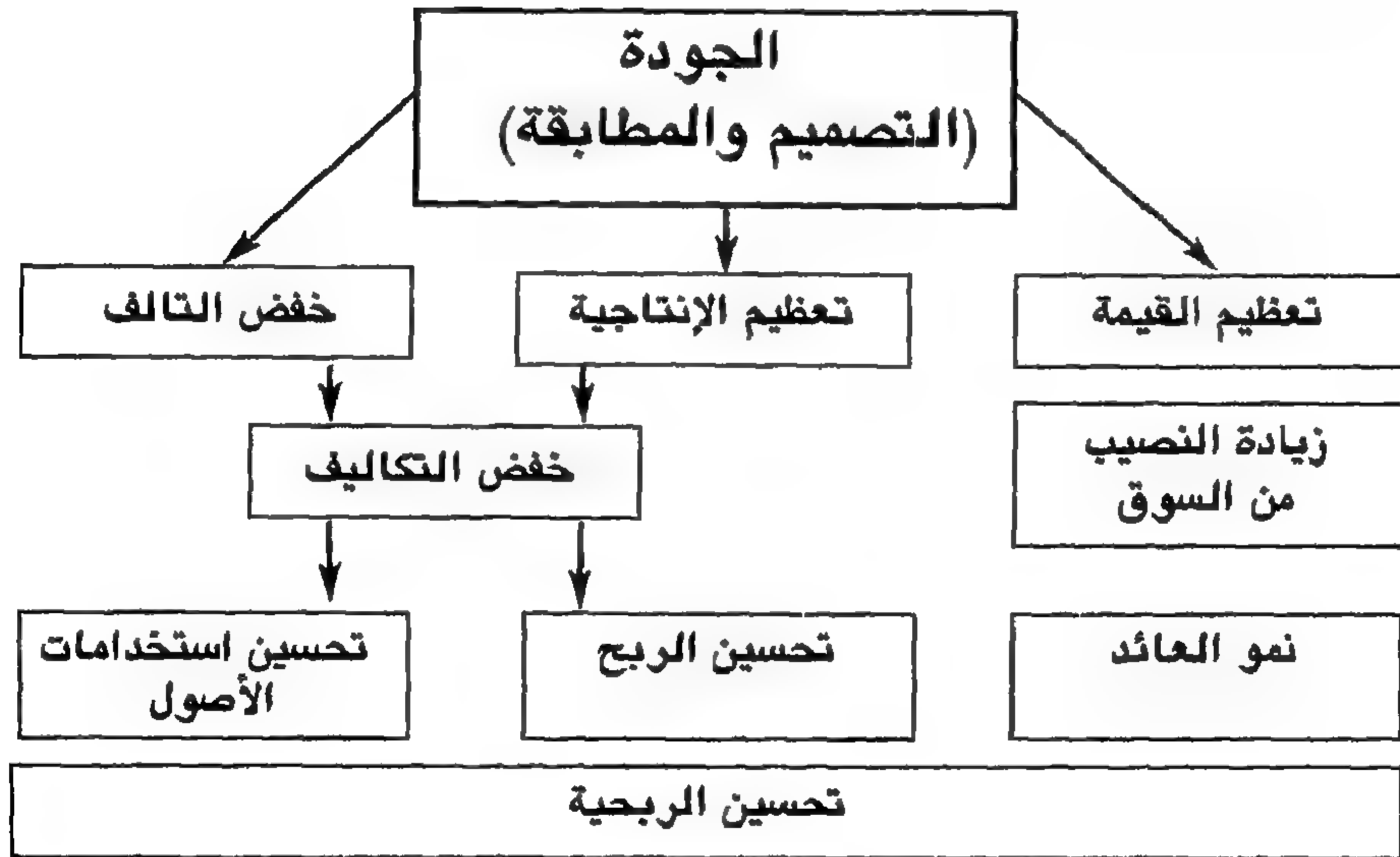
(1) Joseph Berk & Susan Berk. Quality Management for the Technology.  
Library of Congress. 2000.p:20





شكل رقم (١) يوضح معنى الجودة (٢)

وتسهم الجودة في تعظيم الربحية وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة في السوق وزيادة نصيبها منه وذلك وفقا لما هو موضح في الشكل التالي



شكل رقم (٢) يوضح كيف تساهم الجودة في تحقيق الربحية (٣)

(2) Robert S. Russell & Bernard W. Taylor, Operations Management  
Third Edition. Prentice-Hall, Inc. 2000. P: 82

(3) Roger G. Schroeder. Operations Management. Irwin, McGraw-Hill.  
2000. PL147



وتقوم الولايات المتحدة بتصدير أكثر مما قيمته ١٠٠ مليون \$ سنويا إلى السوق الأوروبية المشتركة وخاصة لكل من فرنسا، والمانيا، وإيطاليا، وإسبانيا، والمملكة المتحدة. وأكثر من نصف هذه المنتجات المصدرة تكون متأثرة بشكل أو بآخر بمعايير الأيزو ٩٠٠٠، ويكفى أن ندرك أهمية الأيزو ٩٠٠٠ من أن إدارة الدفاع في الولايات المتحدة وخاصة إدارة البحرية قد قاما بتطويع أدائهما وفقا لسلسلة الأيزو ٩٠٠٠ مثلها مثل شركات القطاع الخاص، Du Pont, 3M, AT&T فقد لاحظوا أهمية وقيمة هذه المعايير للحصول على أعلى مستوى من الجودة للمنتجات والخدمات (٤).

#### مشكلة البحث:

تسعى كافة المنظمات في العالم إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حتى تستطيع المنافسة بمنتجاتها وخدماتها في السوق الدولي، ولتحافظ على عملائها، وكذلك لزيادة عدد مستهلكيها، فهي حاليا بمثابة جواز السفر لكافة الأسواق.

وقد أصدرت المجموعة الأوروبية سلسلة الأيزو ٩٠٠٠ كمقياس للجودة الشاملة وفقا لمجموعة من المعايير المتفق عليها. والملاحظ أن كل الدول قد اتفقت على المعايير الرئيسية في نموذج

الجودة المتفق عليه فيما بينهم، ولكنهم يلجئون كل على حدى إلى التغيير في بعض المعايير الرئيسية والفرعية بما يتناسب مع ظروفهم وبيئتهم، ودون أن يخل هذا بالنموذج الأساسى المتفق عليه، ولهذا فقد أصبحنا نسمع أن هناك نموذج للجودة السويدية، ونموذج للجودة الأمريكية... الخ.

ولقد اتجهت مصر إلى تطبيق الجودة من خلال النموذج الأوربى أحيانا والأمريكى أحيانا أخرى دون إجراء أى تعديل عليه بما يتناسب مع ظروف بيئة الأعمال المصرية. وهو ما لفت نظر الباحثة إلى أنه لا يوجد نموذج للجودة المصرية وباللغة العربية يمكن أن تعتمد على معاييرها فى قياس وتحقيق الجودة فى السلع والخدمات المصرية، بما يتناسب مع ما يحيط بها من ظروف وما تحتاجه بيئة العمل فى مصر بالفعل.

#### الهدف من البحث:

الوصول إلى أن النموذج المقترح لقياس الجودة صالحا للتطبيق فى بيئة الأعمال المصرية.

#### فروض البحث:

أن النموذج المقترح صالحا لقياس الجودة الشاملة فى مجال صناعة السلع والخدمات المصرية.



منهج وخطة الدراسة:

منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة على نوعين من المصادر وهما:

- الكتب والدوريات المتعلقة بالبحث.

- تصميم استمارة استقصاء تم توزيعها على خبراء ومسؤولي الجودة بعيينة البحث.

خطة الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، يتضمن الفصل الأول منها التعرض للدراسات السابقة وذلك في المبحث الأول تلاها دراسة مقارنة لمعايير الجودة في المبحث الثاني.

وفي الفصل الثاني تم استعراض نتائج الدراسة الميدانية وذلك في المبحث الأول، والذي تم من خلاله التعرف على مدى المصدقية والثبات والاتساق وكذلك درجة الوثوق في معايير النموذج المقترح. أما المبحث الثاني فقد تم إعادة ترتيب معايير النموذج المقترح وفقا لأراء خبراء ومسؤولي الجودة بعيينة الدراسة. وفي النهاية تم استعراض النتائج والتوصيات.

مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية لعدد ٥٠ مفردة من خبراء الجودة في مجال الصناعة والخدمات مع التركيز على القطاع الخاص، وذلك لأخذ رأيهم في النموذج المقترح. وقد حصلت الباحثة على عدد ٢٤ استمارة فقط من إجمالي الاستمارات الموزعة وعددها ٥٠ استمارة، أي أن

نسبة الاستجابة بلغت ٤٨٪ وبيانها كالتالي:

جهات صناعية:-

الهيئة القومية للإنتاج الحربى

- شركة السويدي للكابلات

- شركة شويبس

- شركة الأهرام للمشروبات

جهات خدمية:

- بنك فيصل الإسلامى

- الشركة المصرية للاتصالات

- مدارس الآمال الخاصة

- مدارس العليا الخاصة

- شركة شبكات النيل للمعلوما

والاتصالات

- شركة المدينة للتجارة (مستلزما

الطباعة)

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

أولاً: مقاييس الصدق والثبات

لقياس مدى صدق وثبات المستقصى

في وعلى إجاباتهم، وبالتالي مدى

والثبات في معايير النموذج المقترح.

ثانياً: مقاييس الارتباط correlation

لقياس الارتباط بين المتغيرات

الاختبار.

ثالثاً: النسب والتكرارات لتحديد

الوثوق بالنموذج.

رابعاً: أ- المتوسطات descriptive

وذلك لإعادة ترتيب معايير النموذج

المقترح ليكون أكثر كفاءة وفاعلية.

ب- التحليل العاىلى factor Analysis

وذلك لتقسيم الأسئلة أو المتغيرات

مجموعات يمكن التعامل معها.



# الفصل الأول

## الدراسات السابقة، ودراسة مقارنة للمعايير

### المبحث الأول الدراسات السابقة

الأيزو، ونظرية ديمينج الخاصة بالجودة الشاملة.

(3) Sun H. Diffusion and contribution of total quality management: an empirical study in Norway. Total Quality Management. VOL:v10n6. 1999. P:901-914.

نتج من البحث الخاص بإدارة الجودة الشاملة في النرويج، والذي تم بالتعاون بين المجتمع النرويجي للجودة استخلاص أن محتويات برنامج إدارة الجودة الشاملة تختلف من دولة لأخرى. وبناء على هذا تم اقتراح أن يصبح نموذج جائزة الجودة دليل يسترشد به بدلا من نموذج يتم محاكاته.

وقد وجد أيضا أن التحسين في الجودة في العناصر التالية على سبيل المثال: قيادة الجودة، وتنمية الموارد البشرية، وجودة المعلومات تساهم في زيادة إشباع المستهلك وكفاءة أداء الأعمال. وبالرغم من هذا فإن أي عنصر من هذه العناصر لا يمكن أن يضمن نتائج أفضل في الجودة بمفرده، بل كل هذه العناصر مع تؤدي إلى التحسين في الجودة. ولهذا فكل هذه العناصر يجب أن تطبق معا بالكامل، وهو ما يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند الاتجاه لتطبيق معايير الأيزو ٩٠٠٠ في المستقبل.

(4) Jarrar Y.F.A. Integrating total quality management and business process re-engineering: Is it enough? Total Quality Management. VOL:v10n4/5. Jul 1999. P:s584-s593.

باستعراض الدراسات السابقة اتضح وجود خمسة دراسات باللغة الإنجليزية في هذا الإطار، بيانا كالتالي:

(1) Martins R.A.D.T & Jose Carlos. Total quality management programs: a framework proposal. Work Study. Vol: v49n4. 2000. P:145-151.

خلصت الدراسة إلى وضع إطار مقترح لمساعدة القائمين على الجودة في التعرف على مهمة تخطيط الجودة، ويستخدم هذا الإطار المعلومات الداخلية والخارجية مثل تحليل السوق، والخطط الاستراتيجية للمنظمات، والتي يتم تنقيتها من خلال الأساليب والتقنيك الخاص بإدارة الجودة، وذلك للحصول على خطة زمنية تتكون من العناصر الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل من الصناعة والخدمات.

(2) Lee S.F.L. Survey on total quality management in Hong Kong. Managerial Auditing Journal. VOL:v14n1/2. 1999. P:71-74.

هدفت الدراسة إلى الحصول على أفكار تساعد على تطوير إدارة الجودة واستراتيجيات إدارة الأعمال التي تؤدي إلى أداء عالي ومتقدم في مجال إدارة الأعمال. وذلك من خلال تصميم استمارة استقصاء تعتمد على التفكير، والإدراك، والفلسفات الخاصة بمعايير الجودة والمتمثلة في



فى العشر سنوات الأخيرة أثر اثنان من النماذج تأثيرا كبيرا على منظمات العالم كله. الأول هو إدارة الجودة الشاملة TQM والثانى عملية إعادة الهيكلة للأعمال BPR واستخدمت ومازالت تستخدم المنظمات أحدهما أو الاثنين معا لإنجاز التغيير المطلوب وللتأكد من النجاح. وقد ظهر أن هناك مشاكل رئيسية فى تأسيس كل منهج بمفرده. بالإضافة إلى وجود فرصة واضحة فى جمع كل منهما معا لملا فراغ الآخر. وقد تم تقديم نموذج متكامل لهما معا، والهدف من هذا النموذج هو مساعدة المنظمات على إنجاز أداء ممتاز من خلال توكيد التوازن الصحى بين الاستقرار، والاستمرار فى التغيير. فالاستقرار يأتى من البناء العميق للثقافة والقيم المشتركة بين العاملين فى المنظمة مدعمة باستراتيجية مستقرة، ونظم للتغيير فقط فى الإبداع وجهود إعادة التوجيه. والتغيير المستمر يأتى من التعليم المستمر، ومن السمات المعتمدة على الالتزام الكامل من جانب عاملين متعلمين.

(5) Conti.T. Vision 2000: Positioning the new ISO 9000 standards with respect to total quality management models. Total Quality Management. VOL:10n4/5. Jul 1999. P:s454-s464.

يتضح من هذه الدراسة أنه توجد عوامل تدعو إلى تطبيق المعايير الدولية والمتمثلة فى الآتى:

١- تحرير التجارة ٢- أمان الأفراد ٣- حماية البيئة وكل هذه العناصر مرتبطة بالجودة. وتعتبر الأيزو ٩٠٠٠ لسنة ٢٠٠٠ والتي يشار إليها على أنها رؤيا ٢٠٠٠ من النماذج التى تأخذ هذه العناصر فى

الاعتبار، وذلك من خلال إحياء أفضل اثنين من معايير الجودة الشاملة. فالأيزو ٩٠٠١ تقدم خطوة حقيقية تجاه توكيد الجودة. خاصة وأنها تهدف إلى توكيد إشباع المستهلك وليس فقط توكيد جودة المنتج. والفرق بين القديم والجديد هو أن الجديد يحسن ويكمل الشكل بطريقتين هما: الأولى: الإدراك لإشباع المستهلك والتي يجب أن تكون هدف لآى شركة تنافس فى السوق.

ثانيا: التحسين من خلال دراسة العمليات. الخلاصة:

من استعراض الدراسات السابقة يتضح الآتى:

انتهت الدراسة الأولى إلى أن هناك معيارين رئيسيين للجودة هما تحليل السوق، والخطط الاستراتيجية. أما الدراسة الثانية فقد انتهت إلى عمل مزيج من معايير الأيزو، وديمنج للخروج بمجموعة من المعايير التى تؤدي إلى أداء عالى الجودة فى مجال الأعمال. وانتهت الدراسة الثالثة إلى حقيقة مهمة وهى أن مستويات برامج إدارة الجودة الشاملة تختلف من دولة لأخرى، وهذا ما يستدعى الاعتماد على نموذج جائزة الجودة كدليل للاسترشاد به. أما الدراسة الرابعة فقد انتهت إلى أن المزج بين إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهيكلة للأعمال هام للتغيير والنجاح فى المنظمة وذلك باستخدامهما مع أو باستخدام أحدهما وفقا لأهداف المنظمة.

وانتهت الدراسة الخامسة إلى التركيز على الإصدار الجديد للأيزو ٩٠٠٠ وهو إصدار ٢٠٠٠ والذي كان بمثابة تعديل للأفضل فى معايير الجودة بتركيزه على إشباع المستهلك وأمانه وحمايته البيئية.



ووفقا للدراسات السابقة فإنه لم يتم التطرق إلى نموذج مقترح لمعايير الجودة في الدول النامية وخاصة العربية، يمكن الاعتماد عليه في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وهو ما يهدف إليه هذا البحث.

## المبحث الثاني

### دراسة مقارنة للمعايير

هناك تحديات تواجه الدول التي تسعى لتطبيق الأيزو وخاصة الدول النامية، فمعايير الأيزو تنشر من خلال اللغات الرسمية لها وهي الإنجليزى، والفرنساوى، والروسى.

وعندما تحاول بعض الدول تكييف معايير الأيزو فهي تبدأ أولا بترجمتها بأفراد محليين إلى اللغة التي تخصها.

وفي الولايات المتحدة على سبيل المثال والتي تختلف بعض مفردات اللغة الإنجليزية بها عن اللغة الإنجليزية في المملكة المتحدة، فقد تولى الترجمة المعهد القومى للمعايير الأمريكية حتى تضمن عدم التحيز في الترجمة، ولتكون أكثر دقة وأكثر تخصصا.

وفي الدول التي ليست لغتها رسمية في الأيزو فهي ليس لها إجراءات رسمية لإقرار الدقة في الترجمة المحلية من جانب الدولة الراغبة في ذلك.

والترجمة من لغة لأخرى تمثل تحديا وخاصة عندما تتطلب دقة متناهية،

بالإضافة إلى أن هناك بعض النقاط الغير واضحة في التطبيق، وهذا يتطلب مشاركة أعضاء من الأيزو في الإجراءات المشتركة (5)

وقد تأسست مبادئ (٦) إدارة الجودة الأيزو ٩٠٠٠ لسنة ٢٠٠٠ على الآتى:

١- التوجه للمستهلك

٢- القيادة

٣- احتواء العاملين

٤- منهج العمليات

٥- منهج النظام وفقا للإدارة

٦- التحسين المستمر

٧- المنهج الواقعى (الحقيقى) فى صنع القرار

٨- الاستفادة المشتركة من العلاقات مع الموردين

إذا نظرنا إلى أبرز نموذجين لإدارة الجودة الشاملة وهما ديمنج، وبالدرج سنجد الآتى (٧):

- بالنسبة لنموذج ديمنج فيمكن توضيح نقاط القوة والضعف فيما يلى :  
القوة :

- يعرف مراحل تحسين الجودة بطريقة منظمة - يؤكد على أن الإدارة تأتى قبل التكنولوجيا - يبرز أهمية القيادة والتحفيز

- يوضح دور الأساليب الإحصائية والكمية

- يأخذ فى الاعتبار الفروق فى المستوى بين اليابان وأمريكا الشمالية

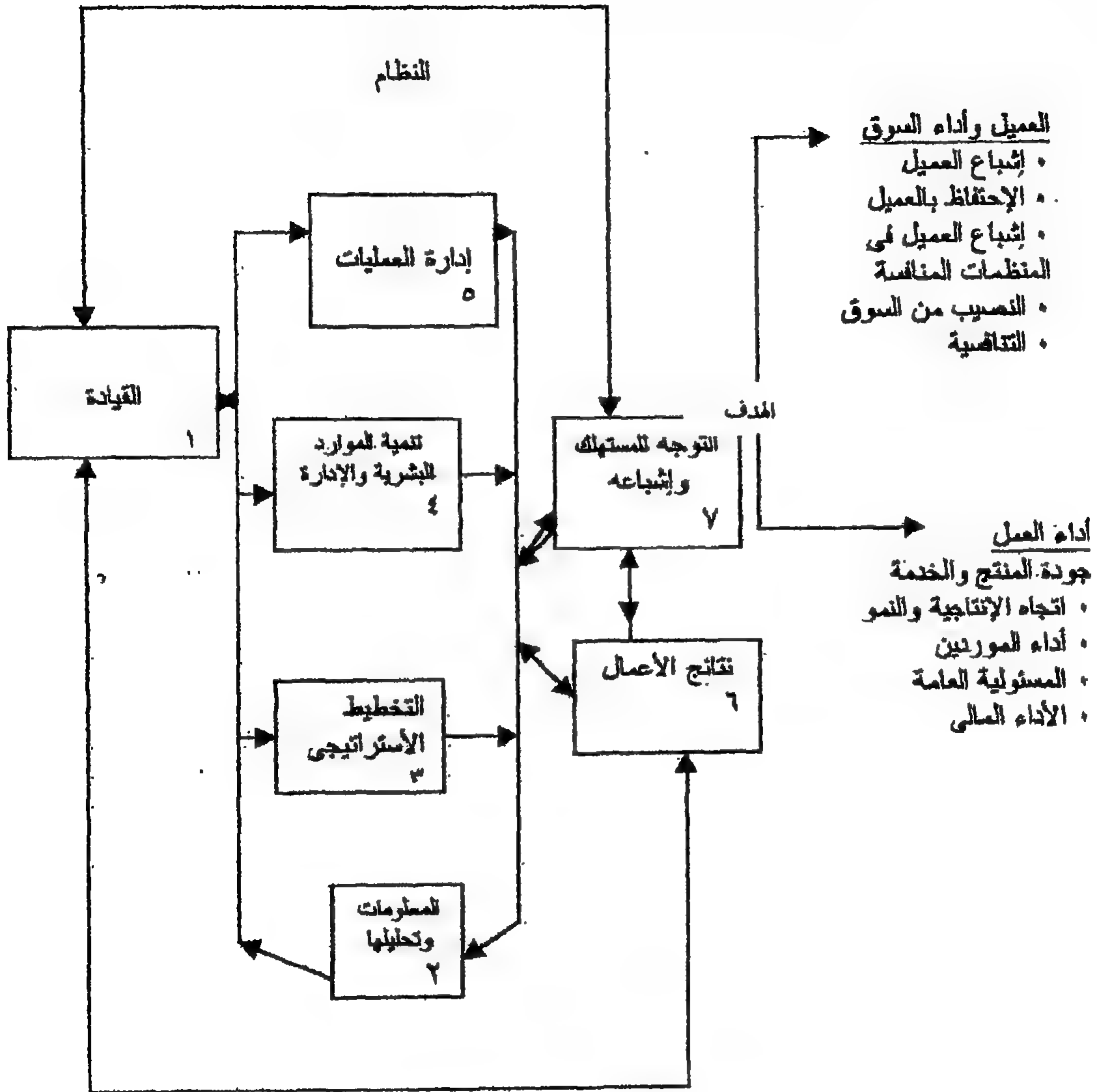
(5) Robert W.Peach. The ISO 9000 Handbook. Third dition. Library of Congress. 1997.P.665

(6) James R.Evans&William M.Lindsay. The Management & Control of Quality. Fifth Edition. Thomson Learning . 2000.P:136

(7) Nigel Slack & Others. Operations Management. Second Fdition. Financial Times-Pitman Publishing. 1998.P:764



- الضعف:
- خطة العمل ومبادئ الأساليب تكون غامضة في بعض الأحيان
  - خصوصية منهج القيادة والتحفيز
  - لا يعالج المواقف السياسية أو القهرية
- وبالنسبة لنموذج بالدرج والذي يمكن توضيحه في الشكل التالي:



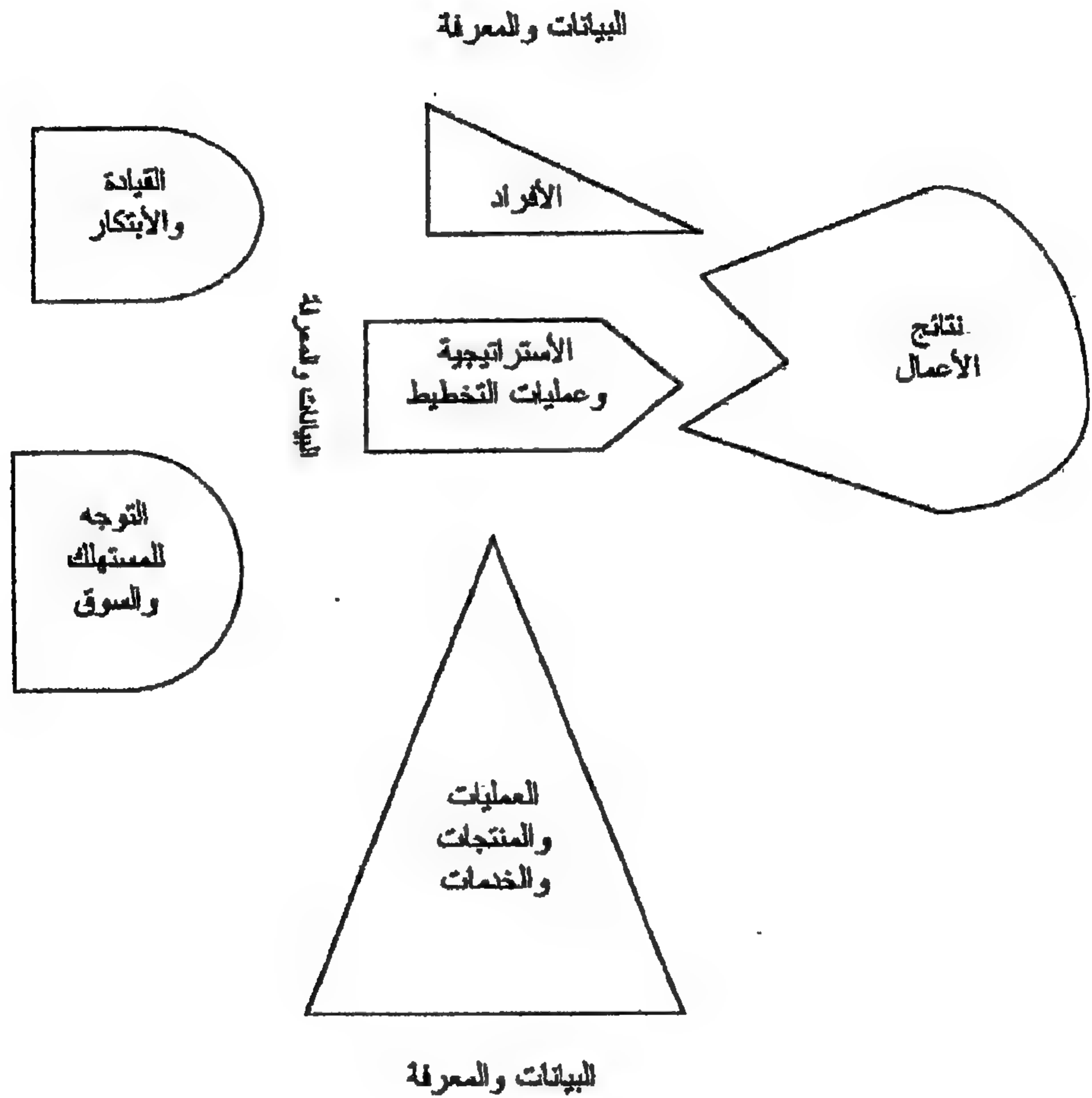
شكل رقم (٣) إطار معايير جائزة بالدرج (٨)



يتضح من الشكل السابق أن هذا النموذج يأخذ الـ ٧ نقاط الرئيسية للجودة وهو الأصل الذي اعتمدت عليه الأيزو ٩٠٠٠ في صياغة معايير الجودة العالمية وذلك بتفصيل كبير لكل نقطة من نقاط النموذج يسهل على الدول المطابقة للأيزو

الاسترشاد بها. وهذا هو وجه الاختلاف من الأساس بين نموذج ديمنج ، ونموذج بالدرج.

وإذا نظرنا إلى نموذج استراليا للجودة فسنجد أنه يشترك مع نموذج بالدرج في الكثير وذلك وفقا للشكل التالي: (٩)



شكل رقم (٤) نموذج أستراليا للجودة



## ■ معايير الجودة السويدية:

يعتمد النموذج السويدي للجودة على ٧ معايير رئيسية Core Value وهي:

١- القيادة

٢- المعلومات وتحليلها

٣- التخطيط الاستراتيجي

٤- تنمية الموارد البشرية

٥- إدارة العمليات

٦- النتائج

وقد حصلت المعايير التالية على أعلى النقاط للقيمة Point Values وهي:

- إشباع المستهلك ٣٠٠ درجة

- إدارة العمليات ١٦٠ درجة

- النتائج ١٦٠ درجة

- تنمية الموارد البشرية ١٥٠ درجة

ومن الملاحظ هنا أن معايير الجودة السويدية تركز بشكل كبير على البشر، من حيث إشباع المستهلك وتنمية الموارد البشرية، أما إدارة العمليات فهي توصل إلى تحقيق الإشباع للمستهلك وتستلزم لإدارتها تنمية الموارد البشرية باستمرار لتحسين الأداء والوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة، ولمعرفة مدى ما وصلت إليه هذه المعايير من كفاءة في الأداء يتطلب هذا دائما قياس النتائج للتأكد من تحقيق الجودة.

## ■ معايير الجودة في كولومبيا:

تعتمد معايير الجودة في كولومبيا على ١٠ معايير رئيسية هي:

١- إشباع المستهلك

٢- القيادة

٣- الموارد البشرية

٤- استراتيجية الجودة

٥- جودة المعلومات

٦- توكيد الجودة والتحسين

٧- العلاقات بالموردين

٨- التأهيل البدني (الطبيعي) والتجهيز

٩- التأثير على البيئة

## ١٠- إنجازات التحسين

وقد زادت المعايير هنا عن ال ٧ معايير المتعارف عليها في الدول المتقدمة السالفة الذكر.

وقد ركزت هذه المعايير بشكل كبير على إشباع المستهلك (١٨٠) درجة، تلي ذلك الموارد البشرية (١٥٠) درجة والتي يمكن أن تحقق هذا الإشباع بإنجازاتها معتمدة في ذلك على توكيد الجودة والتحسين (١٤٠) درجة، وسبيلها في تحقيق ذلك إنجازات التحسين وهي بمثابة النتائج التي تم تحقيقها.

### الخلاصة:

١- أن معايير الجودة بشكل عام تركز على ٧ نقاط تتضمنها معايير الجودة في الدول المتقدمة والدول النامية.

٢- أن معايير الجودة المحددة يمكن الإضافة إليها أو تغييرها بما يتلائم مع ظروف ومتطلبات الدولة التي تسعى إلى تحقيق الجودة في منتجاتها السلعية والخدمية لإشباع المستهلك والنجاح في السوق.

٣- أنه إذا أخذنا المعايير التفصيلية التي تندرج تحت كل معيار رئيسي في نماذج الجودة المعروضة لوجدنا أن تفاصيلها تختلف من نموذج لآخر فمثلا القيادة:

\* أمريكا نظام القيادة/ ومسئولية الشركة  
\* السويد الإدارة العليا، والإدارة للجودة، واحتواء العاملين  
\* كولومبيا وجود نماذج للقيادة (القيادة بالمثل)، وقيم الجودة

٤- أن النظام الأمريكي نجح بشكل كبير في إرساء قواعد الجودة في منتجاته، وبالتالي فهو يركز بصفة رئيسية على النتائج باعتبارها مقياس لكل المعايير الخاصة بالجودة.

٥- أن النظام السويدي يركز بشكل كبير ورئيسي على إشباع المستهلك باعتباره مؤشرا له على أنه وصل إلى هدفه من الجودة حيث



قيمة الإنسان عالية جدا في المجتمع  
السويدي.

٦- أن النظام في كولومبيا ركز بشكل كبير  
على إشباع المستهلك حيث هو الهدف الذي  
تسعى إليه الجودة في هذا النظام ولكن  
الدرجات هنا أقل مقارنة بالدرجات المذكورة  
في السويدي.

٧- أن النظام في كولومبيا يحتاج إلى  
إضافات للمعايير لتحقيق الهدف الذي يسعى  
إليه. ٨- أن المجموع الإجمالي للمعايير في

كافة الأنظمة هو ١٠٠٠ درجة.

وبناء على النماذج المعروضة والتي تم  
أخذها في الاعتبار عند إعداد النموذج  
المقترح، وخاصة الاسترشاد بالنموذج  
السويدي باعتباره يمثل الرؤية الأوروبية،  
بالإضافة إلى أن السوق الأوروبية من أهم  
الأسواق التي يتعامل معها السوق المصري.  
فسوف نقوم في الفصل الثاني باستعراض  
نتائج تحليل الدراسة الميدانية لهذا  
النموذج.

## الفصل الثاني

### الدراسات الميدانية

#### المبحث الأول

نتائج قياس المصداقية والثبات والاتساق  
ودرجة الوثوق بمعايير النموذج المقترح

أولاً: نتائج تحليل Reliability ومعامل الثبات  
للنموذج المقترح  
تم إعطاء رمز X لكل المتغيرات، على سبيل  
المثال معايير القيادة X، الإدارة العليا ١،  
مدير الجودة ٢ والعاملون ٣، ثم ترقيم كل

متغير فرعي ترقيماً تصاعدياً من ١- آخر  
المتغيرات  
فالإدارة العليا ١- ٩  
مدير الجودة ١- ٥  
العاملون ١- ٤  
وبناء على ما سبق فإذا أشرنا إلى المتغير  
بالرمز ١- ١ فهذا يعني معايير القيادة/  
الإدارة العليا/ التنبؤ ووضع خطط طويلة  
الأجل وهكذا لباقي المتغيرات.

#### جدول رقم (١)

#### اختبار المصداقية والثبات لمعايير القيادة

١- معايير القيادة	عدد المعايير الفرعي	المصداقية	الثبات
١- الإدارة العليا (١- ١)	٩	٠,٩٠٤٤	%٩٥
٢- مدير الجودة (١- ٢)	٥	٠,٩٥٠٢	%٩٧
٣- العاملون (١- ٣)	٤	٠,٨١٢٦	%٩٠
الإجمالي T - ١	١٨	٠,٩٥٩٣	%٩٧



إجاباتهم كبيرة جدا ما بين ٩٠٪، ٩٧٪  
بإجمالي ٩٥٪، ٩٧٪ لكل من المصادقية  
والثبات على التوالي.

مما سبق يتضح أن مدى مصداقية المستقصى  
منهم في الإجابات كبير جدا، من ٨١٪ إلى  
٩٥٪، كما أن درجة ثبات المستقصى منهم على

جدول رقم (٢)  
نتائج اختبار المصادقية والثبات لمعايير المعلومات وتحليلها

٢- معايير المعلومات وتحليلها	عدد المعايير الفرعى	المصادقية	الثبات
١- إدارة البيانات (١-٢)	٤	٠,٨٧٥٣	٩٣٪
٢- حد التميز (٢-٢)	٥	٠,٩٤٠٣	٩٦٪
٣- استخدام البيانات (٢-٣)	٧	٠,٩٣٨٠	٩٦٪
الإجمالي T-٢	١٦	٠,٩٥٧٠	٩٧٪

بين ٨٧٪ إلى ٩٤٪، ومن ٩٣٪ إلى ٩٦٪، بإجمالي  
٩٥٪، ٩٧٪ لكل من المصادقية والثبات على  
التوالي.

مما سبق يتضح أن مدى المصادقية والثبات في  
إجابات المستقصى منهم على معايير  
المعلومات وتحليلها كبيرة حيث تراوحت ما

جدول رقم (٣)  
نتائج اختبار المصادقية والثبات لمعايير التخطيط الاستراتيجى

٣- التخطيط الاستراتيجى X	عدد المعايير الفرعى	المصادقية	الثبات
١- التخطيط الاستراتيجى (١-٣)	٧	٠,٩٢٨٧	٩٦٪
٢- تحديد الأهداف والاستراتيجيات وخطط العمل (٢-٣)	٥	٠,٩٤٩٤	٩٧٪
الإجمالي T-٣	١٢	٠,٩٦٠٠	٩٨٪

حيث تراوحت ما بين ٩٦٪، ٩٧٪ بإجمالي  
٩٦٪، ٩٨٪ لكل من المصادقية والثبات على  
التوالي.

مما سبق يتضح أن مدى المصادقية  
والثبات في استجابات المستقصى منهم  
على معايير التخطيط الاستراتيجى كبيرة



**جدول رقم (٤)**  
**نتائج اختبار المصادقية والثبات لمعايير تطوير الموارد البشرية**

٤- تطوير الموارد البشرية X	عدد المعايير الفرعى	المصادقية	الثبات
١- استراتيجية تطوير الموارد البشرية (١-٤)	٦	٠,٨٩١٤	%٩٤
٢- التنظيم (٢-٤)	٣	٠,٨٤٧٧	%٩٢
٣- تنمية مهارات العاملين (٣-٤)	٦	٠,٨٦٠١	%٩٢
٤- احتواء العاملين (٤-٤)	٥	٠,٧٣٤٠	%٨٥
٥- تشجيع العاملين وملاحظاتهم (٥-٤)	٥	٠,٨٧٩٨	%٩٣
٦- اشباع (إرضاء) العاملين (٦-٤)	٥	٠,٨٤٣٧	%٩١
<b>الإجمالى</b>	<b>٣٠</b>	<b>٠,٩٥٩٤</b>	<b>%٩٨</b>

مما سبق يتضح أن مدى المصادقية والثبات فى استجابات المستقصى منهم على معايير تطوير الموارد البشرية كبيرة إلى حد ما حيث تراوحت ما بين ٧٣% ، ٨٩% للمصادقية ، ٨٥% ، ٩٤% للثبات ، وبإجمالى ٩٥% ، ٩٨% لكل من المصادقية والثبات على التوالى.

**جدول رقم (٥)**  
**نتائج اختبار المصادقية والثبات لمعايير إدارة العمليات**

٥- معايير إدارة العمليات	عدد المعايير الفرعى	المصادقية	الثبات
١- تطوير العمليات الرئيسية (١-٥)	٨	٠,٩٢١٩	%٩٦
٢- إدارة العمليات (٢-٥)	٧	٠,٩٣٤٠	%٩٦
٣- دعم العمليات (٣-٥)	٥	٠,٨٧١٨	%٩٣
٤- التعاون مع الموردين (٤-٥)	٤	٠,٧٢٤٠	%٨٥
٥- المسئولية البيئية (٥-٥)	٤	٠,٨٦٠١	%٩٢
٦- تقدير (تقييم) الجودة (٦-٥)	٤	٠,٩١٤٦	%٩٥
<b>الإجمالى T- ٥</b>	<b>٣٢</b>	<b>٠,٩٧٤٤</b>	<b>%٩٩</b>

مما سبق يتضح أن مدى المصادقية والثبات فى إجابات المستقصى منهم على معايير إدارة العمليات كبيرة حيث تراوحت المصادقية ما بين ٧٢% ، ٩٣% وتراوح الثبات ما بين ٨٥% ، ٩٦% بإجمالى ٩٧% ، ٩٩% لكل من المصادقية والثبات على التوالى.



**جدول رقم (٦)**  
**نتائج اختبار المصداقية والثبات لمعايير النتائج**

٦ - معايير النتائج X	عدد المعايير الفرعى	المصداقية	الثبات
١- النتائج الخاصة بالسلع والخدمات (١- ٦)	١٠	٠,٩٦٢٩	%٩٨
٢- النتائج الخاصة بإدارة العمليات (٢- ٦)	٧	٠,٨٩٥٥	%٩٤
٣- النتائج الخاصة بدعم البحوث والتطوير (٣- ٦)	٥	٠,٩٥٧٥	%٩٧
٤- النتائج الخاصة بالتعاون مع الموردين (٤- ٦)	٥	٠,٩١٧٩	%٩٥
٥- النتائج الخاصة بالمسؤولية البيئية (٥- ٦)	٥	٠,٩٠٦٧	%٩٥
الإجمالى T- ٦	٣٢	٠,٩٧٩٧	%٩٩

ما بين ٨٩٪، ٩٦٪ والثبات ما بين ٩٤٪، ٩٨٪ بإجمالى ٩٧٪، ٩٩٪ للمصداقية والثبات على التوالى.

مما سبق يتضح أن مدى المصداقية والثبات فى إجابات المستقصى منهم على معايير النتائج كبير جدا حيث تراوحت المصداقية

## النتائج والتوصيات

الأعمال المصرية، وذلك مع إعادة ترتيب معايير النموذج وفقا لما هو موضح من قبل (رابعا) ليكون النموذج أكثر كفاءة وفاعلية.

### النتائج:

بناء على ما سبق نستنتج ثبات صحة الفرض وهو أن النموذج المقترح يمكن تطبيقه فى بيئة

### التوصيات:

يمكن تنفيذ هذا النموذج وذلك وفقا للآتى:

الفترة الزمنية	طبيعة العمل	المنفذون
شهر	إضافة أى مقترحات جديدة على النموذج	أساتذة الجامعة باحثى الجودة، وخبراء
شهر	إجازة النموذج	خبراء صناعة السلع والخدمات فى التطبيق
أسبوعين	إبداء ملاحظاتهم على النموذج واختباره	



## **النتائج والتوصيات**

**Conti T. Vision 2000: Positioning the New ISO 9000 Standards With Respect to Quality Management Models. Total Quality Management. VOL:v10n4/5. Jul Total**

**.1999**

**Jarrar. F.A. & Elaine M. Integrating Total Quality Management And Business Re-engineering: Is it enough? Total Quality Management. VOL: v10n4/5. Process**

**Jul 1999.**

**S.F.L. Survey on Total Quality Management Implementation in Hong Kong. Lee.**

**.1999**

**R.A.D.T & Jose Carlos. Total Quality Management Programs: a framework Martins.**

**Proposal. Work-Study. VOL: v49n4. 2000.**

**Sun H. Diffusion & Contribution of Total Quality Management: An Empirical Study in Norway. Total Quality Management. VOL: v10n6. Aug 1999.**

## **الكتب:**

**James R. Evans & William M. Lindsay. The Management & Control of Quality. Fifth Edition. Thomson Learning. 2002.**

**P.H. Berk & Susan Berk. Quality Management for the Technology. Library Josef of Congress. 2000.**

**Robert W. Peach. The ISO 9000 Handbook. Third Edition. Library of Congress. 1997.**

**Roberta S. Russell & Bernard W. Taylor. Operations Management. Third Edition. Prentice-Hall-Inc. 2000.**

**Roger G. Schroeder. Operations Management. Irwin, McGraw- hill. 2000.**

**1998.Nigel Slack & Others. Operations Management. Second Edition. Financial Times-Pitman Publishing.**



# أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

## السادة مسئولى الجودة /

### تحية طيبة وبعد...

نرجو من سيادتكم معاونتنا فى ملأ هذه الاستثمارة بدقة وأن تمنحونا من وقت سيادتكم ما يرشدنا فى إنجاز هذا البحث عن معايير الجودة بما يتناسب مع متطلبات الصناعة المصرية التى تتجه الجهود لتنميتها وتطويرها لتكون قادرة على المنافسة فى السوق العالمى. وسوف تستخدم هذه البيانات فى أغراض البحث فقط. ولسيادتكم جزيل الشكر والتقدير.

د. مرفت مصطفى كمال الكلاوى

قسم إدارة الإنتاج والعمليات بالأكاديمية  
ملحوظة :

الأرقام من ١ إلى ٥ بخانة الدرجة بالاستمرار  
تعنى درجة الموافقة من وجهة نظركم وفق  
التالى :

(١) تعنى غير موافق على الإطلاق

(٢) تعنى غير موافق

(٣) تعنى موافق إلى حد ما

### ١- معايير القيادة

الدرجة	المعيار					البند
	١	٢	٣	٤	٥	
الإدارة العليا						التنبؤ ووضع خطط طويلة الأجل
						الاستجابة والتفاعل مع المتغيرات الخارجية والداخلية
						احترام وتأصيل النظم
						الاهتمام بتحسين وتطوير بيئة العمل
						تنمية القوى البشرية وتحفيزها
						إشراك العاملين فى اتخاذ القرارات
						القدرة على اتخاذ القرارات عند الأزمات واحتواء الصراعات
						متابعة ومراقبة الجودة
						التشجيع على اكتساب عملاء جديد وخلق أسواق جديدة



## (بقية) ١. معايير القيادة

البند	المعيار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
مديرو الجودة	تنفيذ خطط الإدارة العليا في مجال الجودة					
	ضبط سجلات الجودة					
	التطوير المستمر وتقبل التكنولوجيا					
	اكتشاف العيوب وتحليل مصادرها وتوجيهها إلى بدائل مقبولة					
	مطابقة المنتج للمواصفات المحددة للحد من شكاوى العملاء					

العاملون	الالتزام بتأدية العمل ومراعاة الجودة المطلوبة					
	القدرة على تقديم أفكار جديدة					
	التنمية المستمرة وتقبل التكنولوجيا الجديدة					
	التعاون مع الزملاء وتبادل المعلومات					

## ٢. معايير المعلومات وتحليلها

إدارة البيانات	وجود نماذج وسجلات منضبطة ومنتظمة					
	الاعتماد على الحاسب الآلى وتكنولوجيا المعلومات في إدخال ومعالجة البيانات					
	شمولية النظام وتكامله وربطه بين المجالات الوظيفية داخليا وخارجيا (إنتاج - تسويق - عملاء - منافسين .. إلخ)					
	وجود نظام للتغذية المرتدة وتحديث البيانات					

حد التميز	توفر بيانات حديثة عن المنافسين					
	إجراء دراسات ميدانية ودراسات للسوق					
	تحليل المنتجات المنافسة وقياسها كميا ونوعيا					
	تحديد وضع وترتيب المنظمة في السوق					
	وجود فريق عمل متخصص لأداء المهمة					



## (بقية) ٢. معايير المعلومات وتحليلها

البند	المعيار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
استخدام البيانات	تخصص وكفاءة العاملين في مجال المعلومات					
	شمول المعلومات لجميع أوجه النشاط					
	توفير معلومات عن التوقعات المستقبلية					
	الحصول على المعلومات عند طلبها في الوقت القياسي					
	استجابة تحليل المعلومات للاحتياجات غير النمطية					
	استخدام المعلومات في دعم اتخاذ القرار					
	تعديل الخطط والسياسات والقرارات بناء على المعلومات التي يتم تحديثها					

## ٣. التخطيط الاستراتيجي

البند	المعيار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
التخطيط الاستراتيجي	دراسة البيئة الداخلية للمنظمة (القوة والضعف)					
	دراسة البيئة الخارجية للمنظمة (الفرص والتهديدات)					
	وضع الرؤيا والرسالة ومجال عمل المنظمة					
	مشاركة كل الأفراد والإدارات في التخطيط					
	مدى المرونة واستقراء المستقبل					
	وجود معايير للتخطيط الاستراتيجي					
	وجود خطط بديلة					

والاستراتيجيات وخطط العمل	تحديد الأهداف					
	وضوح الخطط والأهداف للعاملين بالمنظمة					
	مطابقة الجداول الزمنية للأهداف الموضوعية					
	وجود خطط متابعة لقياس معدلات تحقيق الأهداف					
	التفاعل بين التخطيط والتنفيذ					
تحدد الأهداف	التحسين المستمر للخطط والأهداف الموضوعية للمنظمة					



#### ٤. معايير تطوير الموارد البشرية

البند	المعيار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
استراتيجية تطوير الموارد البشرية	وجود خطط طويلة الأجل لتنمية الموارد البشرية					
	تكامل العلاقة بين الاستراتيجيات والأهداف والخطط من جهة وتعيين العاملين من جهة أخرى					
	التدريب المستمر من أساسيات ثقافة المنظمة					
	سعى المنظمة دائماً لإنجاز الأعمال من خلال فرق العمل					
	وجود معايير لتقييم الأداء					
	متابعة المنظمة باستمرار للتغيرات التي تطرأ على المنظمات المنافسة في مجال تعيين وتدريب العاملين					

التنظيم	وجود هيكل تنظيمي واضح تظهر فيه علاقة الإدارات والتبعيات الإدارية لكل منها					
	وجود توصيف وظيفي محدد وواضح للخبرات والمؤهلات					
	وجود نطاق مقبول ومناسب للإشراف في الخريطة التنظيمية					

تنمية مهارات العاملين	وجود معايير واضحة ومحددة لتقييم ومتابعة تطور المهارات					
	تأهيل العاملين الجدد بالمنظمة لمهام العمل بها					
	صقل وزيادة المعرفة والمهارات للعاملين أثناء العمل					
	تحديد الاحتياجات التدريبية لكل إدارة					
	وضع خطط تدريبية وتحديد المخصصات المالية لها لإشباع الاحتياجات التدريبية					
	نشر الخبرات التي حصل عليها المتدربين بين زملائهم					



#### ٤ - (بقية) معايير تطوير الموارد البشرية

البند	المعيار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
احترام العاملين	المشاركة في الإدارة والعمل من خلال التشاور مع كل العاملين					
	مدى توافر معايير الأمان الوظيفي للعاملين وحرص المنظمة على المحافظة على العاملين					
	وجود نظام جيد لإدارة المرتبات والأجور					
	المداومة على زيادة مسئوليات واختصاصات العاملين بالمنظمة لإشعارهم بأهمية أدوارهم					
	تشجيع العاملين دائما على الابتكار والمبادرة بالتجديد وطرح الأفكار الجديدة					

تشجيع العاملين وملاحظاتهم	إقامة العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرووسين وبين العاملين وبعضهم البعض					
	تشجيع العاملين على الخلق والابتكار والإبداع ماديا ومعنويا					
	مشاركة العاملين في وضع وتطوير معايير الإنجازات ومعدلات الأداء وقواعد التحفيز فرديا وجماعيا					
	المشاركة في مشكلات العمل					
	تبني المقترحات البناءة وإعلانها بين العاملين					

إشباع (إرضاء) العاملين	التحسين المستمر لبيئة العمل					
	وجود برامج مختلفة للرعاية الاجتماعية والصحية والثقافية للعاملين وأسرهم أثناء الخدمة وبعد تركها.					
	مدى المواءمة بين مقاييس الرضا ومدى توافقها مع أهداف وسياسات المنظمة					
	تقييم وتطوير معايير رضا العاملين دائما					
	إعلان نتائج قياس رضا العاملين					



## ٥. معايير إدارة العمليات

البند	المعيار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
تطوير العمليات الرئيسية	استخدام نتائج البحوث والتكنولوجيا في تطوير العمليات					
	الأخذ في الاعتبار زيادة الإنتاجية والابتكار لإشباع متطلبات العميل أثناء تطوير العمليات					
	وجود ربط بين متطلبات السلع أو الخدمات والعمليات الرئيسية وأهداف المنظمة					
	متابعة وتقييم العمليات وتطويرها باستمرار					
	وجود معايير لقياس فعالية العمليات					
	وجود فريق عمل مكلف بتطوير العمليات					
	رصد أثر العمليات الرئيسية على العملاء والبيئة والموردين					
	وضع اعتبار لحد التميز في تصميم وإعادة تصميم العمليات					

إدارة العمليات	وجود تخطيط انسيابي واضح للعمليات والعلاقات بينها					
	وجود تغذية مرتدة لجميع العمليات					
	وجود نظام لمراقبة خط سير العمليات					
	تحديد المسؤوليات تجاه إدارة العمليات في كل عملية					
	وجود سجلات ووثائق لبيان نتائج العمليات					
	التكامل والتنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة					
	وجود أساليب لتحليل وتبسيط العمليات واستخدام البيانات المقارنة والاستفادة من آراء العملاء الداخليين والخارجيين					

دعم العمليات	مدى مساندة الإدارة العليا لتطوير العمليات					
	توفير الموارد المناسبة لدعم وتطوير العمليات					
	توافر المعلومات والبحوث لدعم وتطوير العمليات					
	وجود إجراءات يتم اتخاذها عند عدم تحقيق العمليات للمتطلبات					
	الاستعانة بالخبراء عند الحاجة					



## ٥. (بقية) معايير إدارة العمليات

البند	المعيار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
التعاون مع الموردين	تحديث قائمة الموردين الذين يتم التعامل معهم باستمرار مع تنويع مصادر التوريد					
	أهم عنصر في اختيار المورد هو الالتزام بشروط التوريد					
	مساعدة المنظمة للموردين على تطوير أدائهم					
	الموردون يساعدون المنظمة على تحسين المنتج أو الخدمة					

المسؤولية البيئية	الالتزام بجعل النشاط صديقاً للبيئة وتوعية العاملين والموردين بيئياً					
	المساهمة في مشروعات البيئة خارج المنظمة					
	وجود مسئول للرصد البيئي وعمل ملف بيئي للمنظمة مع تقييم نظام حماية البيئة باستمرار					
	منتجات المنظمة مسجل عليها التحذيرات البيئية وقابلة لإعادة التدوير والمعالجة					

تقدير (تقييم) الجودة	تطبيق مفاهيم الجودج في مجال العمليات					
	تدريب الأفراد والمشرفين على استخدام الأساليب الإحصائية					
	استخدام نتائج المراجعات الداخلية في تطوير العمليات وتصحيح الانحرافات في الجودة					
	وجود سجلات لمراقبة العمليات					



## ٦. معايير النتائج

البند	المعيار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
النتائج الخاصة بالسلع والخدمات	نسبة مطابقة المنتج للمواصفات والتصميم					
	معدلات شكاوى العملاء					
	معدلات البيع					
	نسب المخزون من المنتج					
	مدى المحافظة على سعر تنافسى للمنتج					
	مدى انتشار معرفة العملاء للمنتج					
	نشر نتائج الجودة الخاصة بالمنتج بكل الوسائل فى المنظمة					
	الربط بين مقاييس جودة المنتج وأهداف المنظمة					
	مدى تميز المنتج عن المنتجات المنافسة					
	مقارنة المنظمة من حيث جودة المنتج بالمنظمات المتميزة (القيادية) المنافسة فى السوق فى مجال السلع والخدمات					

النتائج الخاصة بإدارة	مدى تطابق التنبؤ لحجم الطلب الفعلى للمنتج					
	تحديد التكاليف الإجمالية وتخفيضها إلى أقل حد ممكن					
	خفض زمن الإنتاج إلى الزمن القياسى					
	تدفق العمليات بسهولة ويسر					
	وجود نظام فعال وكفاء لمراقبة العمليات					
	وجود نظام فعال واستراتيجيات للتعامل مع الطلب غير المنتظم					
	الالتزام بالتكامل والتنسيق بين الإدارات والأقسام					

النتائج الخاصة بدعم البحوث والتطوير	وجود موارد مالية كافية مخصصة للبحوث والتطوير بالمنظمة					
	وجود خبرات بشرية مؤهلة بدرجة عالية للبحوث والتطوير					
	الربط بين المنظمة والجهات البحثية المحلية والدولية والاستخدام الأمثل للمعلومات المتاحة فى هذا المجال					
	مدى استخدام الهندسة العكسية فى الإنتاج بالمنظمة					
	الربط بين نتائج البحوث والتطوير وأهداف المنظمة وتنمية المجتمع					



## ٦- (بقية) معايير النتائج

البند	المعيار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
النتائج الخاصة بالمسؤولية البيئية	تطوير الموردين لأدائهم في ضوء التعاون بينهم وبين المنظمة					
	التزام الموردين بالموصفات المطلوبة					
	التزام الموردين بمواعيد التوريد					
	التزام الموردين بالتوريد عند الأزمات					
	تقديم الموردين لملاحظاتهم للمنظمة لتحسين أدائها					

تقدير الجودة (تقييم)	تناقص معدلات الإصابة بالأمراض المهنية					
	سلوك العاملين مطابق للثقافة البيئية					
	منتجات الشركة غير ضارة بالبيئة					
	طريقة التخلص من المخلفات غير ضارة بيئياً					
	القياسات البيئية مطابقة للمعدلات المسموح بها					

## ٧- معايير إشباع (إرضاء) المستهلك

البند	المعيار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
توقعات المستهلك	تطوير المنتج باستمرار					
	تفوق المنتج على المنتجات المنافسة من حيث الجودة					
	منافسة المنتج للمنتجات المشابهة سعراً					
	سهولة حصول العميل على المنتج					
	الحصول على عروض خاصة للمنتج					
	المعاملة الخاص للعميل المتميز					
	قياس حجم ونوعية العملاء في المنظمات المنافسة					



## ٧. (بقية) معايير إشباع (إرضاء) المستهلك

البند	المعيار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
علاقة المستهلك بالإدارة	وجود نظام سهل لتلقى الشكاوى والمقترحات					
	الاستجابة لاتصال العميل بالإدارة					
	الوصول إلى العميل					
	سهولة الاتصال بالإدارة					
	وضوح وسائل الاتصال بالإدارة					
	وضوح المعلومات عن مقدم الخدمة أو منتج السلعة					
	مدى المحافظة على العلاقات الطيبة بين العملاء والمنظمة					
	حل جميع مشكلات العملاء بكفاءة من جانب الإدارة					
	متابعة اتصالات العملاء					
	التقييم الدائم للعلاقة بين المنظمة وعملائها					
	التدريب الدائم للعلاقة بين المنظمة وعملائها					
	التدريب الدائم للعاملين بالمنظمة على كيفية التعامل مع العملاء					
	وجود درجة ثقة كبيرة بين المنظمات وعملائها					

الالتزام باتجاه المستهلك	مطابقة المنتج للمواصفات المعلنة					
	الالتزام بالضمان					
	الالتزام بخدمات ما بعد البيع					
	تحديد التزامات المنظمة تجاه العملاء ونشرها بين العاملين					
	تقييم التزامات المنظمة ومقارنتها بالتزام المنظمات الأخرى تجاه عملائها					



## ٧- (بقية) معايير إشباع (إرضاء) المستهلك

البند	المعيار	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
محددات إشباع المستهلك	عدم وجود شكاوى من أداء المنتج لوظيفته					
	قياس ملاحظات العميل على التصميم				.	
	قياس مدى رضا العميل على التصميم					
	قياس مدى رضا العميل عن سعر المنتج					
	قياس ملاحظات العميل على منافذ التوزيع					
	جودة تغليف أو إخراج المنتج					
	نشر نتائج بحوث التسويق التي تجريها المنظمة					
	للتعرف على الجديد من المنتجات التي تؤثر في					
	توقعات العملاء					
	رضا العميل عن المنتج لتواومه بيئيا					
	مراعاة الاستخدامات الإضافية للمنتج					
	توافق المنتج مع أحد أنظمة الجودة العالمية المعتمدة					
	قياس درجة إشباع المستهلك باستمرار في المنظمة					
	مقارنة درجة إشباع المستهلك في المنظمة بدرجات إشباعه عند المنافسين					



(تابع) ٧ - معايير إشباع (إرضاء) المستهلك

البند	المعيار	الدرجة			
		١	٢	٣	٤
نتائج إشباع المستهلك	دراسة معدلات المبيعات في المنظمة وعرضها على العاملين				
	تحقيق المنتج لمستوى اجتماعي أفضل بالنسبة للعميل				
	مدى توافق نتائج رضا العميل مع أهداف المنظمة				
	عرض نتائج قياس رضا العميل عن المنتجات المنافسة				
	عرض نتائج قياسات مدى رضا العميل من جانب المنظمة على العاملين بها				
	مدى تضمين توقعات العملاء في تصميمات المنتجات الجديدة				
	إدخال التعديلات اللازمة على المنتج بنفس معدلات التغير في المنتجات المنافسة				
	المبادأة لتجاوز توقعات العملاء				
	مدى استمرارية وزيادة حجم التعامل بين المنظمة والعملاء				
	ربط نظام المكافآت بالمنظمة بمدى رضا العميل				
	تركيز المنظمة على توفير وقت العميل عند تقديم المنتج				
	تركيز المنظمة على استخدام أحدث وسائل التكنولوجيا				
	تأدية المنتج لزيادة الرفاهية في المجتمع				
	زيادة تشكيلة المنتجات الخاصة بالمنظمة				
	زيادة التوسعات في خطوط الإنتاج بالمنظمة				
	زيادة وانتشار حجم النشاط وفروع المنظمة				
	مدى مساهمة المنظمة في زيادة الدخل القومي				
	مدى زيادة حصة السوق من المنتج المحلي				
	مدى تحسين سعر المنتج باستمرار				
	مدى ارتفاع مستوى جودة أداء المنظمة نتيجة أخذها ملاحظات الموردين في الاعتبار				
	مدى الحرص على زيادة الأمان للعميل عند استخدام المنتج				
	فعالية نظام الدعاية والإعلان بالمنظمة في تسويق المنتج				
	زيادة الميزانيات المخصصة للبحوث والتطوير والتصميم				



- هل ترى أن العناصر السابق الإشارة إليها كافية أم لا

نعم ( ) لا ( )

- فى حالة الإجابة بلا حدد مقترحاتك

- إلى أى مدى ترى أن هذا النموذج يمكن تطبيقه فى عملك

بدرجة كبيرة جدا ( ) بدرجة كبير ( ) بدرجة متوسطة ( ) بدرجة ضعيفة ( ) غير قابل للتطبيق ( )

- فى حالة عدم القدرة على تطبيقه حدد أسباب ذلك

- حدد درجة تطبيق عناصر النموذج السابق فى مجال عملك

مطبق بدرجة كبيرة جدا ( )

مطبق بدرجة كبيرة ( )

مطبق بدرجة متوسطة

مطبق بدرجة ضعيفة ( )

غير مطبق على الإطلاق ( )



## معايير جودة المنظمة

البند	القيادة	المعلومات وتحليلها	التخطيط الاستراتيجي	تطوير الموارد البشرية	إدارة العمليات	النتائج	إشباع المستهلك	المجموع
الدرجة	90	80	60	150	160	160	300	1000

### التفاصيل

البند الرئيسي	البند الفرعي	الدرجة الفرعية	الدرجة الكلية
القيادة	الإدارة العليا	45	90
	مديرو الجودة	25	
	العاملون	20	
المعلومات وتحليلها	إدارة البيانات	20	80
	المقارنة مع المنافسين (حد التميز)	25	
	استخدام البيانات (الكفاءة)	35	
التخطيط الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي	35	60
	تحديد الأهداف والاستراتيجيات وخطط العمل	25	
تطوير الموارد البشرية	استراتيجية تطوير الموارد البشرية	30	150
	تنمية مهارات العاملين	30	
	احتواء العاملين	40	
	تشجيع العاملين وملاحظتهم	25	
	إشباع (إرضاء) العاملين	25	
إدارة العمليات	تطوير العمليات الرئيسية	40	160
	إدارة العمليات الرئيسية	35	
	دعم العمليات	25	
	التعاون مع الموردين	20	
	المسئولية البيئية	20	
	تقدير الجودة	20	
النتائج	النتائج الخاصة بالسلع والخدمات	50	160
	النتائج الخاصة بإدارة العمليات الرئيسية	35	
	النتائج الخاصة بدعم العمليات	25	
	النتائج الخاصة بالتعاون مع الموردين	25	
	النتائج الخاصة بالمسئولية البيئية	25	
إشباع (إرضاء) المستهلك	توقعات المستهلك	35	300
	علاقة المستهلك بالإدارة	60	
	الالتزام تجاه المستهلك	25	
	محددات إشباع المستهلك	60	
	نتائج إشباع المستهلك	120	
	إجمالي درجات		1000



## ثانياً: قياس الاتساق بين معايير النموذج المقترح باستخدام معاملات الارتباط

يتم استخدام معامل الارتباط لقياس مدى قوة وإيجابية العلاقة بين كل معيار والمجموعة التي ينتمي إليها في النموذج، وكذلك لقياس مدى قوة العلاقة وإيجابياتها بين كل مجموعة وإجمالي المجموعات في النموذج المقترح. مع ملاحظة أن (\*\*) تمثل ارتباطاً بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (١) يوضح الارتباط بين معايير الإدارة العليا

المعيار	الإدارة العليا
١- التنبؤ ووضع خطط طويلة الأجل	٠,٦٩٨ **
٢- الاستجابة والتفاعل مع المتغيرات الخارجية والداخلية	٠,٧٨١ **
٣- احترام وتأسيس النظم	٠,٧٠٥ **
٤- الاهتمام بتحسين وتطوير بيئة العمل	٠,٨٤٠ **
٥- تنمية القوى البشرية وتحفيزها	٠,٧٨٨ **
٦- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات	٠,٨٧٢ **
٧- القدرة على اتخاذ القرارات عند الأزمات واحتواء الصراعات	٠,٧٢٥ **
٨- متابعة ومراقبة الجودة	٠,٧٧٥ **
٩- التشجيع على اكتساب عملاء جدد وخلق أسواق جديدة	٠,٦٧٩ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردي وقوى بين معايير الجودة للإدارة العليا وإجمالي المجموعة التي ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التي ينتمي إليها (الإدارة العليا) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٢) يوضح الارتباط بين معايير مديري الجودة

المعيار	مديرو الجودة
١- تنفيذ خطط الإدارة العليا في مجال الجودة	٠,٨٩٩ **
٢- ضبط سجلات الجودة	٠,٩٣٩ **
٣- التطوير المستمر وتقبل التكنولوجيا	٠,٩٣٣ **
٤- اكتشاف العيوب وتحليل مصادرها وتوجيهها إلى بدائل مقبولة	٠,٩١٦ **
٥- مطابقة المنتج للمواصفات المحددة للحد من شكاوى العملاء	٠,٨٩٥ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردي وقوى بين معايير الجودة لمديري الجودة وإجمالي المجموعة التي ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التي ينتمي إليها (مديرو الجودة) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١



جدول رقم (٣) يوضح الارتباط بين معايير العاملين

المعيار	العاملون
١- الالتزام بتأدية العمل ومراعاة الجودة المطلوبة	٠,٧٩١ **
٢- القدرة على تقديم أفكار جديدة	٠,٩١٧ **
٣- التنمية المستمرة وتقبل التكنولوجيا الجديدة	٠,٨٤٠ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للعاملين وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (العاملون) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٤) يوضح الارتباط بين معايير القيادة

المعيار	معايير القيادة
١- الإدارة العليا	٠,٩٨٤ **
٢- مديرو الجودة	٠,٩٥٦ **
٣- العاملون	٠,٨٨ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير القيادة وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (معايير القيادة) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٥) يوضح الارتباط بين معايير إدارة البيانات

المعيار	إدارة البيانات
١- وجود نماذج وسجلات منضبطة ومنتظمة	٠,٨٧٠ **
٢- الاعتماد على الحاسب الآلى وتكنولوجيا المعلومات فى إدخال ومعالجة البيانات	٠,٧٧٠ **
٣- شمولية النظام وتكامله وربطه بين المجالات الوظيفية داخليا وخارجيا (إنتاج - تسويق - عملاء - منافسين - إلخ)	٠,٨٩٠ **
٤- وجود نظام للتغذية المرتدة وتحديث البيانات	٠,٨٨٧ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لإدارة البيانات وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (إدارة البيانات) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١



جدول رقم (٦) يوضح الارتباط بين معايير حد التميز

المعيار	حد التميز
١- توفر بيانات حديثة عن المنافسين	٠,٨٩٩ **
٢- إجراء دراسات ميدانية ودراسات للسوق	٠,٩٣٣ **
٣- تحليل المنتجات المنافسة وقياسها كمياً ونوعياً	٠,٨٨١ **
٤- تحديد وضع وترتيب المنظمة في السوق	٠,٨٨٣ **
٥- وجود فريق عمل متخصص لأداء المهمة	٠,٩٠٨ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردي وقوى بين معايير الجودة لحد التميز وإجمالي المجموعة التي ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التي ينتمي إليها (حد التميز) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٧) يوضح الارتباط بين معايير استخدام البيانات

المعيار	استخدام البيانات
١- تخصص وكفاءة العاملين في مجال المعلومات	٠,٧٦١ **
٢- شمول المعلومات لجميع أوجه النشاط	٠,٨٤٥ **
٣- توفير معلومات عن التوقعات المستقبلية	٠,٩٠٣ **
٤- الحصول على المعلومات عند طلبها في الوقت القياسي	٠,٨٩٨ **
٥- استجابة تحليل المعلومات للاحتياجات غير النمطية	٠,٨٥٦ **
٦- استخدام المعلومات في دعم اتخاذ القرار	٠,٨٩٨ **
٧- تعديل الخطط والسياسات والقرارات بناء على المعلومات التي يتم تحديثها	٠,٨٢٤ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردي وقوى بين معايير الجودة لاستخدام البيانات وإجمالي المجموعة التي ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التي ينتمي إليها (استخدام البيانات) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٨) يوضح الارتباط بين معايير المعلومات وتحليلها

المعيار	حد التميز
١- إدارة البيانات	٠,٨٦٧ **
٢- حد التميز	٠,٨٧٨ **
٣- استخدام البيانات	٠,٩٣٧ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردي وقوى بين معايير الجودة للمعلومات وتحليلها وإجمالي المجموعة التي ينتمون إليها مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التي ينتمي إليها (معايير المعلومات وتحليلها) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١



جدول رقم (٩) يوضح الارتباط بين معايير التخطيط الاستراتيجي

المعيار	التخطيط الاستراتيجي
١- دراسة البيئة الداخلية للمنظمة (القوة والضعف)	٠,٨٩٧ **
٢- دراسة البيئة الخارجية للمنظمة (الفرص والتهديدات)	٠,٨٢٧ **
٣- وضع الرؤيا والرسالة ومجال عمل المنظمة	٠,٩٠٥ **
٤- مشاركة كل الأفراد والإدارات في التخطيط	٠,٧٠٣ **
٥- مدى المرونة واستقرار المستقبل	٠,٩١٣ **
٦- وجود معايير للتخطيط الاستراتيجي	٠,٩٠٠ **
٧- وجود خطط بديلة	٠,٨٣٥ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردي وقوى بين معايير الجودة للتخطيط الاستراتيجي وإجمالي المجموعة التي ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التي ينتمي إليها (معايير التخطيط الاستراتيجي) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (١٠) يوضح الارتباط بين معايير تحديد الأهداف والاستراتيجيات وخطط العمل

المعيار	تحديد الأهداف الاستراتيجية وخطط العمل
١- وضوح الخطط والأهداف للعاملين بالمنظمة	٠,٩٠٩ **
٢- مطابقة الجداول الزمنية للأهداف الموضوعية	٠,٩١٩ **
٣- وجود خطط متابعة لقياس معدلات تحقيق الأهداف	٠,٩٢٠ **
٤- التفاعل بين التخطيط والتنفيذ	٠,٩٠٠ **
٥- التحسين المستمر للخطط والأهداف الموضوعية للمنظمة	٠,٩٤٤ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردي وقوى بين معايير تحديد الأهداف والاستراتيجيات وخطط العمل وإجمالي المجموعة التي ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التي ينتمي إليها (تحديد الأهداف والاستراتيجيات وخطط العمل) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (١١) يوضح الارتباط بين التخطيط

المعيار	معايير التخطيط الاستراتيجي
١- التخطيط الاستراتيجي	٠,٨٤٦ **
٢- تحديد الأهداف والاستراتيجيات وخطط العمل	٠,٩٧٢ **



يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للتخطيط الاستراتيجى وإجمالى المجموعة التى يتتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (معايير التخطيط الاستراتيجى) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (١٢) يوضح الارتباط بين معايير استراتيجية تطوير الموارد البشرية

المعيار	تحديد الأهداف الاستراتيجية وخطط العمل
١- وجود خطط طويلة الأجل لتنمية الموارد البشرية ٢- تكامل العلاقة بين الاستراتيجيات والأهداف والخطط من جهة وتعيين العاملين من جهة أخرى ٣- التدريب المستمر من أساسيات ثقافة المنظمة ٤- سعى المنظمة دائماً لإنجاز الأعمال من خلال فرق العمل ٥- وجود معايير لتقييم الأداء ٦- متابعة المنظمة باستمرار للتغيرات التى تطرأ على المنظمات المنافسة فى مجال تعيين وتدريب العاملين	** ٠,٨٠٠ ** ٠,٨١٤ ** ٠,٨٧٤ ** ٠,٧١٥ ** ٠,٧٩٥ ** ٠,٨٧٥

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية وإجمالى المجموعة التى يتتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (معايير استراتيجية تطوير الموارد البشرية) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (١٣) يوضح الارتباط بين معايير التنظيم

المعيار	التنظيم
١- وجود هيكل تنظيمى واضح تظهر فيه علاقة الإدارات والتبعيات الإدارية لكل منها ٢- وجود توصيف وظيفى محدد وواضح للخبرات والمؤهلات ٣- وجود نطاق مقبول ومناسب للإشراف فى الخريطة التنظيمية	** ٠,٨٧٥ ** ٠,٩٠٥ ** ٠,٨٥٧

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للتنظيم وإجمالى المجموعة التى يتتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (معايير التنظيم) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١



جدول رقم (١٤) يوضح الارتباط بين معايير تنمية مهارات العاملين

المعيار	تنمية مهارات العاملين
١- وجود معايير واضحة ومحددة لتقييم ومتابعة تطور المهارات	٠,٨٩١ **
٢- تأهيل العاملين الجدد بالمنظمة لمهام العمل بها	٠,٨٨٦ **
٣- صقل وزيادة المعرفة والمهارات للعاملين أثناء العمل	٠,٧١١ **
٤- تحديد الاحتياجات التدريبية لكل إدارة	٠,٧٤٤ **
٥- وضع خطط تدريبية وتحديد المخصصات المالية لها لإشباع الاحتياجات التدريبية	٠,٧٢٨ **
٦- نشر الخبرات التي حصل عليها المتدربين بين زملائهم	٠,٧١١ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردي وقوى بين معايير الجودة لتنمية مهارات العاملين وإجمالي المجموعة التي ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التي ينتمى إليها (معايير تنمية مهارات العاملين) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (١٥) يوضح الارتباط بين معايير احتواء العاملين

المعيار	احتواء العاملين
١- المشاركة فى الإدارة والعمل من خلال التشاور مع كل العاملين	٠,٧٨٠ ****
٢- مدى توافق معايير الأمان الوظيفى للعاملين وحرص المنظمة على المحافظة على العاملين	٠,٧٣٠ **
٣- وجود نظام جيد لإدارة المرتبات والأجور	٠,٦٠٨ **
٤- المداومة على زيادة مسئوليات واختصاصات العاملين بالمنظمة لإشعارهم بأهمية أدوارهم	٠,٦٠٥ **
٥- تشجيع العاملين دائما على الابتكار والمبادرة بالتجديد وطرح الأفكار الجديدة	٠,٧٥٦ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردي وقوى بين معايير الجودة لاحتواء العاملين وإجمالي المجموعة التي ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التي ينتمى إليها (معايير احتواء العاملين) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١



جدول رقم (١٦) يوضح الارتباط بين معايير تشجيع العاملين وملاحظاتهم

المعيار	تشجيع العاملين وملاحظاتهم
١- إقامة العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤسين وبين العاملين وبعضهم البعض	** ٠,٨٧٢
٢- تشجيع العاملين على الخلق والابتكار والإبداع ماديا ومعنويا	** ٠,٧٦٧
٣- مشاركة العاملين فى وضع وتطوير معايير الإنجازات ومعدلات الأداء وقواعد التحفيز فرديا وجماعيا	** ٠,٧٨٤
٤- المشاركة فى مشكلات العمل	** ٠,٨٤٦
٥- تبني المقترحات البناءة وإعلانها بين العاملين	** ٠,٨٦١

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لتشجيع العاملين وملاحظاتهم وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (معايير تشجيع العاملين وملاحظاتهم) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (١٧) يوضح الارتباط بين معايير إشباع (إرضاء)

المعيار	إشباع (إرضاء) العاملين
١- التحسين المستمر لبيئة العمل	** ٠,٦٦٩
٢- وجود برامج مختلفة للرعاية الاجتماعية والصحية والثقافية للعاملين وأسرهم أثناء الخدمة وبعد تركها	** ٠,٧٨٥
٣- مدى المواءمة بين مقاييس الرضا ومدى توافقها مع أهداف وسياسات المنظمة	** ٠,٨٦٧
٤- تقييم وتطوير معايير رضا العاملين دائما	** ٠,٨٤٠
٥- إعلان نتائج قياس رضا العاملين	** ٠,٨٠٢

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لإشباع (إرضاء) العاملين وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (معايير إشباع (إرضاء) العاملين) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١



جدول رقم (١٨) يوضح الارتباط بين معايير تطوير الموارد البشرية

المعيار	معايير تطوير الموارد البشرية
١- استراتيجية تطوير الموارد البشرية	٠,٩٣٠ **
٢- التنظيم	٠,٦٨٧ **
٣- تنمية مهارات العاملين	٠,٩١١ **
٤- احتواء العاملين	٠,٨٠٥ **
٥- تشجيع العاملين وملاحظاتهم	٠,٨٣٣ **
٦- إشباع (إرضاء) العاملين	٠,٩٤٤ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لتطوير الموارد البشرية وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (معايير تطوير الموارد البشرية) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (١٩) يوضح الارتباط بين معايير تطوير العمليات الرئيسية

المعيار	معايير تطوير العمليات الرئيسية
١- استخدام نتائج البحوث والتكنولوجيا فى تطوير العمليات	٠,٨٠١ **
٢- الأخذ فى الاعتبار زيادة الإنتاجية والابتكار لإشباع متطلبات العميل أثناء تطوير العمليات	٠,٧١ **
٣- وجود ربط بين متطلبات السلع أو الخدمات والعمليات الرئيسية وأهداف المنظمة	٠,٦٩٦ **
٤- متابعة وتقييم العمليات وتطويرها باستمرار	٠,٨٧٥ **
٥- وجود معايير لقياس فعالية العمليات	٠,٨٠٢ **
٦- وجود فريق عمل مكلف بتطوير العمليات	٠,٨٦٩ **
٧- رصد أثر العمليات الرئيسية على العملاء والبيئة والموردين	٠,٩٢٢ **
٨- وضع اعتبار لحد التميز فى تصميم وإعادة تصميم العمليات	٠,٨٥٧ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لتطوير العمليات الرئيسية وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (معايير تطوير العمليات الرئيسية) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١



رقم (٢٠) يوضح الارتباط بين معايير إدارة العمليات

المعيار	إدارة العمليات
١- وجود تخطيط انسيابي واضح للعمليات والعلاقات بينها	٠,٨٧٠ **
٢- وجود تغذية مرتدة لجميع العمليات	٠,٩١٢ **
٣- وجود نظام لمراقبة خط سير العمليات	٠,٨٤١ **
٤- تحديد المسؤوليات تجاه إدارة العمليات فى كل عملية	٠,٨٨٦ **
٥- وجود سجلات ووثائق لبيان نتائج العمليات	٠,٨٦١ **
٦- التكامل والتنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة	٠,٨٣٠ **
٧- وجود أساليب لتحليل وتبسيط العمليات واستخدام البيانات المقارنة والاستفادة من آراء العملاء الداخليين والخارجيين	٠,٧٣٣ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لإدارة العمليات وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (إدارة العمليات) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٢١) يوضح الارتباط بين معايير دعم العمليات

المعيار	دعم العمليات
١- مدى مساندة الإدارة العليا لتطوير العمليات	٠,٨٩٩ **
٢- توفير الموارد المناسبة لدعم وتطوير العمليات	٠,٨١٧ **
٣- توافر المعلومات والبحوث لدعم وتطوير العمليات	٠,٨٧٥ **
٤- وجود إجراءات يتم اتخاذها عند عدم تحقيق العمليات للمتطلبات	٠,٨٢٥ **
٥- الاستعانة بالخبراء عند الحاجة	٠,٥٦٠ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لدعم العمليات وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (دعم العمليات) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٢٢) يوضح الارتباط بين معايير التعاون مع الموردين

المعيار	التعاون مع الموردين
١- تحديث قائمة الموردين الذين يتم التعامل معهم باستمرار مع تنويع مصادر التوريد	٠,٦٦٧ **
٢- أهم عنصر فى اختيار المورد هو الالتزام بشروط التوريد	٠,٥٧٣ **
٣- مساعدة المنظمة الموردين على تطوير أدائهم	٠,٨٢٥ **
٤- الموردون يساعدون المنظمة على تحسين المنتج أو الخدمة	٠,٨٧٤ **



يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للتعاون مع الموردين وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (التعاون مع الموردين) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٢٣) يوضح الارتباط بين معايير المسئولية البيئية

المسئولية البيئية	المعيار
٠,٨٥٢ **	١- الالتزام يجعل النشاط صديقا للبيئة وتوعية العاملين والموردين بيئيا
٠,٦٩١ **	٢- المساهمة فى مشروعات البيئة خارج المنظمة
٠,٩٥٣ **	٣- وجود مسئول للرصد البيئى وعمل ملف بيئى للمنظمة مع تقييم نظام حماية البيئة باستمرار
٠,٨٨١ **	٤- منتجات المنظمة مسجل عليها التحذيرات البيئية وقابلية لإعادة التدوير والمعالجة

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للمسئولية البيئية وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (المسئولية البيئية) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٢٤) يوضح الارتباط بين معايير تقدير (تقييم) الجودة  
تقدير (تقييم) الجودة

تقدير (تقييم) الجودة	المعيار
٠,٩٠٤ **	١- تطبيق مفاهيم الجودة فى مجال العمليات
٠,٨٣٩ **	٢- تدريب الأفراد والمشرفين على استخدام الأساليب الإحصائية
٠,٩٢٠ **	٣- استخدام نتائج المراجعات الداخلية فى تطوير العمليات وتصحيح الانحرافات فى الجودة
٠,٩٣٥ **	٤- وجود سجلات لمراقبة العمليات

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لتقدير (تقييم) وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (تقدير «تقييم» الجودة) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١



جدول رقم (٢٥) يوضح الارتباط بين معايير إدارة العمليات

المعيار	معايير إدارة العمليات
١. تطوير العمليات الرئيسية	٠,٩٦٨ **
٢. إدارة العمليات	٠,٩٧٨ **
٣. دعم العمليات	٠,٨١٧ **
٤. التعاون مع الموردين	٠,٧٧٨ **
٥. المسؤولية البيئية	٠,٨٨٦ **
٦. تقدير (تقييم) الجودة	٠,٩٢٧ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردي وقوى بين معايير الجودة لإدارة العمليات وإجمالي المجموعة التي ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التي ينتمى إليها (إدارة العمليات) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٢٦) يوضح الارتباط بين معايير  
النتائج الخاصة بالسلع والخدمات

المعيار	النتائج الخاصة بالسلع والخدمات
١. نسبة مطابقة المنتج للمواصفات والتصميم	٠,٨٥٣ **
٢. معدلات شكاوى العملاء	٠,٧٨٦ **
٣. معدلات البيع	٠,٨٣٩ **
٤. نسب المخزون من المنتج	٠,٩٣٣ **
٥. مدى المحافظة على سعر تنافسى للمنتج	٠,٩٤٤ **
٦. مدى انتشار معرفة العملاء للمنتج	٠,٨٦٨ **
٧. نشر نتائج الجودة الخاصة بالمنتج بكل الوسائل فى المنظمة	٠,٧٠٠ **
٨. الربط بين مقاييس جودة المنتج وأهداف المنظمة	٠,٩٢٤ **
٩. مدى تميز المنتج عن المنتجات المنافسة	٠,٩٤٨ **
١٠. مقارنة المنظمة من حيث جودة المنتج بالمنظمات المتميزة (القيادية) المنافسة فى السوق فى مجال السلع والخدمات	٠,٨٧٢ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردي وقوى بين معايير الجودة للنتائج الخاصة بالسلع والخدمات وإجمالي المجموعة التي ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التي ينتمى إليها (النتائج الخاصة بالسلع والخدمات) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١



جدول رقم (٢٧) يوضح الارتباط بين معايير

النتائج الخاصة بإدارة العمليات

المعيار	النتائج الخاصة بإدارة العمليات
١- مدى تطابق التنبؤ لحجم الطلب الفعلى للمنتج	** ٠,٧٤٤
٢- تحديد التكاليف الإجمالية وتخفيضها إلى أقل حد ممكن	** ٠,٦١٩
٣- خفض زمن الإنتاج إلى الزمن القياسى	** ٠,٧٦٦
٤- تدفق العمليات بسهولة ويسر	** ٠,٨٣٠
٥- وجود نظام فعال وكفاء لمراقبة العمليات	** ٠,٧٩٧
٦- وجود نظام فعال واستراتيجيات للتعامل مع الطلب غير المنتظم	** ٠,٩٢٣
٧- الالتزام بالتكامل والتنسيق بين الإدارات والأقسام	** ٠,٨٦٨

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للنتائج الخاصة بإدارة العمليات وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (النتائج الخاصة بإدارة العمليات) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٢٨) يوضح الارتباط بين معايير

النتائج الخاصة بدعم البحوث والتطوير

المعيار	النتائج الخاصة بدعم البحوث والتطوير
١- وجود موارد مالية كافية مخصصة للبحوث والتطوير بالمنظمة	** ٠,٩٤٧
٢- وجود خبرات بشرية مؤهلة بدرجة عالية للبحوث والتطوير	** ٠,٩٢١
٣- الربط بين المنظمة والجهات البحثية المحلية والدولية والاستخدام الأمثل للمعلومات المتاحة فى هذا المجال	** ٠,٩٦١
٤- مدى استخدام الهندسة العكسية فى الإنتاج بالمنظمة	** ٠,٨٥٢
٥- الربط بين نتائج البحوث والتطوير وأهداف المنظمة وتنمية المجتمع	** ٠,٩٦٦

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للنتائج الخاصة بدعم البحوث والتطوير وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (النتائج الخاصة بدعم البحوث والتطوير) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٢٩) يوضح الارتباط بين معايير  
النتائج الخاصة بالتعاون مع الموردين

المعيار	النتائج الخاصة بالتعاون مع الموردين
١- تطوير الموردين لأدائهم في ضوء التعاون بينهم وبين المنظمة	٠,٨٦٣ **
٢- التزام الموردين بالموصفات المطلوبة	٠,٨٣٣ **
٣- التزام الموردين بمواعيد التوريد	٠,٨٧٢ **
٤- التزام الموردين بالتوريد عند الأزمات	٠,٨٨٩ **
٥- تقديم الموردين لملاحظاتهم للمنظمة لتحسين أدائها	٠,٨٩٥ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للنتائج الخاصة بالتعاون مع الموردين وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (النتائج الخاصة بالتعاون مع الموردين) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٣٠) يوضح الارتباط بين معايير  
النتائج الخاصة بالمسؤولية البيئية

المعيار	النتائج الخاصة بالمسؤولية البيئية
١- تناقص معدلات الإصابة بالأمراض المهنية	٠,٨١٦ **
٢- سلوك العاملين مطابق للثقافة البيئية	٠,٩٠٤ **
٣- منتجات الشركة غير ضارة بالبيئة	٠,٨١٧ **
٤- طريقة التخلص من المخلفات غير ضارة بيئيا	٠,٨٦٢ **
٥- القياسات البيئية مطابقة للمعدلات المسموح بها	٠,٨٧٠ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للنتائج الخاصة بالمسؤولية البيئية وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (النتائج الخاصة بالمسؤولية البيئية) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٣١) يوضح الارتباط بين معايير

المعيار	النتائج الخاصة بالمسؤولية البيئية
١- النتائج الخاصة بالسلع والخدمات	٠,٩٥٩ **
٢- النتائج الخاصة بإدارة العمليات	٠,٨٩٦ **
٣- النتائج الخاصة بدعم البحوث والتطوير	٠,٩٠١ **
٤- النتائج الخاصة بالتعاون مع الموردين	٠,٩٣٧ **
٥- النتائج الخاصة بالمسؤولية البيئية	٠,٨٥٤ **



يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة للنتائج وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (النتائج) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٣٢) يوضح الارتباط بين معايير توقعات المستهلك

المعيار	توقعات المستهلك
١- تطوير المنتج باستمرار	٠,٧٩٥ **
٢- تفوق المنتج على المنتجات المنافسة من حيث الجودة	٠,٧٩٧ **
٣- منافسة المنتج للمنتجات المشابهة سعرا	٠,٧٨٩ **
٤- سهولة حصول العميل على المنتج	٠,٨٦٧ **
٥- الحصول على عروض خاصة بالمنتج	٠,٨٥٣ **
٦- المعاملة الخاصة للعميل المتميز	٠,٨٢٨ **
٧- قياس حجم ونوعية العملاء فى المنظمات المنافسة	٠,٧٦٨ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لتوقعات المستهلك وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (توقعات المستهلك) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٣٣) يوضح الارتباط بين معايير علاقة المستهلك بالإدارة

المعيار	علاقة المستهلك بالإدارة
١- وجود نظام سهل لتلقى الشكاوى والمقترحات	٠,٨٥٤ **
٢- الاستجابة لاتصال العميل بالإدارة	٠,٨٧١ **
٣- الوصول إلى العميل	٠,٨٩٨ **
٤- سهولة الاتصال بالإدارة	٠,٨٩٢ **
٥- وضوح وسائل الاتصال بالإدارة	٠,٩٥٤ **
٦- وضوح المعلومات عن مقدم الخدمة أو منتج السلعة	٠,٨٢١ **
٧- مدى المحافظة على العلاقات الطيبة بين العملاء والمنظمة	٠,٩١١ **
٨- حل جميع مشكلات العملاء بكفاءة من جانب الإدارة	٠,٨٥٨ **
٩- متابعة اتصالات العملاء	٠,٩٠٦ **
١٠- التقييم الدائم للعلاقة بين المنظمة وعملائها	٠,٨٨٣ **
١١- التدريب الدائم للعاملين بالمنظمة على كيفية التعامل مع العملاء	٠,٨٣١ **
١٢- وجود درجة ثقة كبيرة بين المنظمة وعملائها	٠,٨٦٨ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لعلاقة المستهلك بالإدارة وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (علاقة المستهلك بالإدارة) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٣٤) يوضح الارتباط بين معايير الالتزام تجاه المستهلك

الالتزام تجاه المستهلك	المعيار
٠,٨٣٧ **	١- مطابقة المنتج للمواصفات المعلنة
٠,٧١٨ **	٢- الالتزام بالضمان
٠,٨٤٧ **	٣- الالتزام بخدمات ما بعد البيع
٠,٩٢٨ **	٤- تحديد التزامات المنظمة تجاه العملاء ونشرها بين العاملين
٠,٧٦٩ **	٥- تقييم التزامات المنظمة ومقارنتها بالالتزام المنظمات الأخرى تجاه عملائها

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردي وقوى بين معايير الجودة للالتزام تجاه المستهلك وإجمالى المجموعة التى يتتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (الالتزام تجاه المستهلك) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٣٥) يوضح الارتباط بين معايير محددات إشباع المستهلك

محددات إشباع المستهلك	المعيار
٠,٨٨٧ **	١- عدم وجود شكاوى من أداء المنتج لوظيفته
٠,٨٤٨ **	٢- قياس ملاحظات العميل على التصميم
٠,٩٤٢ **	٣- قياس مدى رضا العميل عن سعر المنتج
٠,٨٧٢ **	٤- قياس ملاحظات العميل على منافذ التوزيع
٠,٩٠٠ **	٥- جودة تغليف أو إخراج المنتج
٠,٨٢٣ **	٦- نشر نتائج بحوث التسويق التى تجريها المنظمة للتعرف على الجديد من المنتجات التى تؤثر فى توقعات عملائها
٠,٨٨٩ **	٧- رضا العميل عن المنتج لتواؤمه بيئيا
٠,٩٠٣ **	٨- مراعاة الاستخدامات الإضافية للمنتج
٠,٧٥٩ **	٩- توافر وسائل الأمان فى المنتج
٠,٧٢٦ **	١٠- توافق المنتج مع أحد أنظمة الجودة العالمية المعتمدة
٠,٨٢٨ **	١١- قياس درجة إشباع المستهلك بإستمرار فى المنظمة
٠,٩٣٧ **	١٢- مقارنة درجة إشباع المستهلك فى المنظمة بدرجات إشباعه عند المنافسين

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردي وقوى بين معايير الجودة لمحددات إشباع المستهلك وإجمالى المجموعة التى يتتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (محددات إشباع المستهلك) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١



جدول رقم (٣٦) يوضح الارتباط بين معايير نتائج إشباع المستهلك

المعيار	نتائج إشباع المستهلك
١- دراسة معدلات المبيعات في المنظمة وعرضها على العاملين	** ٠,٧٧٨
٢- تحقيق المنتج لمستوى اجتماعي أفضل بالنسبة للعميل	** ٠,٧٧١
٣- مدى توافق نتائج رضا العميل مع أهداف المنظمة	** ٠,٨٣٨
٤- عرض نتائج قياس رضا العميل عن المنتجات المنافسة	** ٠,٩٠٤
٥- عرض نتائج قياسات مدى رضا العميل من جانب المنظمة على العاملين بها	** ٠,٧١١
٦- مدى تضمين توقعات العملاء في تصميمات المنتجات الجديدة	** ٠,٩٠١
٧- إدخال التعديلات اللازمة على المنتج بنفس معدلات التغيير في المنتجات المنافسة	** ٠,٧٤٤
٨- المبادأة لتجاوز توقعات العملاء	** ٠,٧٧٣
٩- مدى استمرارية وزيادة حجم التعامل بين المنظمة والعملاء	** ٠,٦٢٩
١٠- ربط نظام المكافآت بالمنظمة بمدى رضا العميل	** ٠,٦٠٧
١١- تركيز المنظمة على توفير وقت العميل عند تقديم المنتج	** ٠,٧١٤
١٢- تركيز المنظمة على استخدام أحدث وسائل التكنولوجيا	** ٠,٧٤٨
١٣- تأدية المنتج لزيادة الرفاهية في المجتمع	** ٠,٨٦٩
١٤- زيادة تشكيلة المنتجات الخاصة بالمنظمة	** ٠,٨١٨
١٥- زيادة التوسعات في خطوط الإنتاج بالمنظمة	** ٠,٩٠٤
١٦- زيادة وانتشار حجم النشاط وفروع المنظمة	** ٠,٧٨٩
١٧- مدى مساهمة المنظمة في زيادة الدخل القومي	** ٠,٦٧٥
١٨- مدى زيادة حصة السوق من المنتج المحلي	** ٠,٩١٩
١٩- مدى تحسين سعر المنتج باستمرار	** ٠,٦٧٨
٢٠- مدى ارتفاع مستوى جودة أداء المنظمة نتيجة أخذها ملاحظات الموردين في الاعتبار	** ٠,٨٨١
٢١- زيادة صافي الربح في المنظمة	** ٠,٨٥١
٢٢- مدى الحرص على زيادة الأمان للعميل عند استخدام المنتج	** ٠,٩٢٠
٢٣- فعالية نظام الدعاية والإعلان بالمنظمة في تسويق المنتج	** ٠,٨٨١
٢٤- زيادة الميزانيات المخصصة للبحوث والتطوير والتصميم	** ٠,٨٠٨

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردي وقوي بين معايير الجودة لنتائج إشباع المستهلك وإجمالي المجموعة التي ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التي ينتمي إليها (نتائج إشباع المستهلك) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٣٧) يوضح الارتباط بين معايير إشباع (إرضاء) المستهلك

المعيار	إشباع (إرضاء) المستهلك
١- توقعات المستهلك	٠,٨٥٠ **
٢- علاقة المستهلك بالإدارة	٠,٨٤٩ **
٣- الالتزام تجاه المستهلك	٠,٩٠٩ **
٤- محددات إشباع المستهلك	٠,٩١٦ **
٥- نتائج إشباع المستهلك	٠,٩٥٤ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير الجودة لإشباع (إرضاء) المستهلك وإجمالى المجموعة التى ينتمون إليها، مما يؤكد على وجود اتساق كبير بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (إشباع «إرضاء» المستهلك) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٣٨) يوضح الارتباط بين معايير إدارة الجودة الشاملة

المعيار	معايير إدارة الجودة الشاملة
١- القيادة	٠,٩٣٤ **
٢- المعلومات وتحليلها	٠,٩١٠ **
٣- التخطيط الاستراتيجى	٠,٩٥٦ **
٤- تطوير الموارد البشرية	٠,٩٦٤ **
٥- إدارة العمليات	٠,٩٦٣ **
٦- النتائج ** ٠,٩٥٢	
٧- إشباع (إرضاء) المستهلك	٠,٩٧٤ **

يتضح لنا من الجدول السابق وجود ارتباط طردى وقوى بين معايير إدارة الجودة الشاملة وإجمالى المجموعة التى تنتمى إليها، مما يؤكد على وجود اتساق بين كل معيار والمجموعة التى ينتمى إليها (إدارة الجودة الشاملة) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١

جدول رقم (٣٩) يوضح الارتباط بين س٨، س٩، س١٠

المعيار	تحديد درجة تطبيق عناصر النموذج المقترح فى مجال عمل المستقصى منهم س١٠
١- أن العناصر السابق الإشارة إليها كافية أم غير كافية (س٨)	٠,٢١٨
٢- أن النموذج يمكن تطبيقه إلى أى مدى (س٩)	٠,٦٨٤ **



مما سبق يتضح أنه لا يوجد ارتباط بين س ٨، س ١٠ بينما يوجد ارتباط طردى وقوى بين أن النموذج يمكن تطبيقه إلى أى مدى (س ٩) وتحديد درجة تطبيق عناصر النموذج المقترح فى مجال عمل المستقصى منهم (س ١٠) وذلك بمستوى معنوية ٠,٠١ وكانت نتيجة الإجابة على الأسئلة الثلاثة كما يلى:

جدول رقم (٤٠) يوضح نسبة الإجابة على كفاية أو عدم كفاية عناصر النموذج المقترح

النسب	التكرارات	عناصر الإجابة
- نعم	٢٢	٩١,٧
- لا	٢	٨,٣
الإجمالى	٢٤	١٠٠٪

يتضح مما سبق أن غالبية المستقصى منهم يوافقون على أن عناصر النموذج المقترح كافية

جدول رقم (٤١) يوضح نسبة الإجابة على مدى رؤية أن النموذج المقترح يمكن تطبيقه فى مجال العمل

درجة التطبيق	التكرارات	النسب
كبيرة جدا	٧	٢٩,٢
كبيرة	١٠	٤١,٧
متوسطة	٧	٢٩,٢
ضعيفة	صفر	صفر
غير قابلة للتطبيق	صفر	صفر

يتضح مما سبق أن المستقصى منهم بالإجماع يرون أن النموذج المقترح يمكن تطبيقه بنسبة ١٠٠٪ وأن كان ٤١,٧٪ منهم يرون أنه يمكن تطبيقه بدرجة كبيرة بينما تساوت نسبة درجة تطبيقه بدرجة كبيرة جدا، ودرجة متوسطة حيث بلغت ٢٩,٢ لكل منهما،

جدول رقم (٤٢) يوضح نسبة الإجابة على تحديد درجة تطبيق  
عناصر النموذج المقترح في مجال عمل المستقصى منهم

درجة التطبيق	التكرارات	النسب
- مطبق بدرجة كبيرة جدا	٤	١٦,٧
- مطبق بدرجة كبيرة	٩	٣٧,٥
- مطبق بدرجة متوسطة	٧	٢٩,٢
- مطبق بدرجة ضعيفة	٤	١٦,٧
- غير مطبق على الإطلاق	صفر	صفر

يتضح مما سبق أن المستقصى منهم بالإجماع يرون أن النموذج المقترح مطبق في مجال عملهم وإن تفاوتت درجة التطبيق ما بين مطبق بدرجة كبيرة جدا، ومطبق بدرجة كبيرة، ومطبق بدرجة متوسطة، ومطبق بدرجة ضعيفة حيث بلغت النسب على التوالي ١٦,٧ ، ٣٧,٥ ، ٢٩,٢ ، ١٦,٧ وهو ما يوضح أن معايير النموذج مطبقة بدرجة تتراوح بين الكبيرة والمتوسطة وهو ما يعطى الطموح والأمل في إمكانية تطبيقه بدرجة أكبر في المستقبل،



### ثالثاً: استخدام متوسط النسب لتحديد درجة الوثوق بالنموذج

وذلك من خلال معرفة نسبة الدرجة التي حصلت عليها كل مجموعة من الأسئلة إلى مجموع درجاتها، أى نسبة الموافقة على هذه العناصر من جانب المستقصى منهم.

على سبيل المثال نسبة الموافقة على أن تكون الإدارة العليا مقياساً للجودة تبلغ كم.٪.

جدول (١) متوسط نسب الموافقة على معايير النموذج  
من جانب المستقصى منهم

النسبة	المعيار
٠,٨٥٢٨	- الإدارة العليا
٠,٨٦٦٧	- مديرو الجودة
٠,٧٩١٧	- العاملون
٠,٨٤٣١	- معايير القيادة
٠,٨٢٢٩	- إدارة البيانات
٠,٨١٠٠	- حد التميز
٠,٧٩٤٠	- استخدام البيانات
٠,٨٠٦٣	- معايير المعلومات وتحليلها
٠,٧٨١٠	- التخطيط الاستراتيجي
٠,٧٩٨٣	- تحديد الأهداف والاستراتيجيات وخطط العمل
٠,٧٨٨٢	- التخطيط الاستراتيجي
٠,٧٩٨٦	- استراتيجية تطوير الموارد البشرية
٠,٨٦٩٤	- التنظيم
٠,٨٢٢٢	- تنمية مهارات العاملين
٠,٧٢٣٣	- احتواء العاملين
٠,٧٠٥٠	- تشجيع العاملين وملاحظاتهم
٠,٧٥٠٠	- إشباع (إرضاء) العاملين
٠,٧٧٤٢	- معايير تطوير الموارد البشرية
٠,٨٠١٠	- تطوير العمليات الرئيسية
٠,٨١٠٧	- إدارة العمليات
٠,٨٤٦٧	- دعم العمليات
٠,٧٧٥٠	- التعاون مع الموردين
٠,٧٣٧٥	- المسؤولية البيئية
٠,٧٦٨٨	- تقدير (تقييم) الجودة
٠,٧٩٥١	- معايير إدارة العمليات

جدول (١) متوسط نسب الموافقة على معايير النموذج  
من جانب المستقصى منهم

النسبة	المعيار
٠,٧٧١٧	- النتائج الخاصة بالسلع والخدمات
٠,٨١٣١	- النتائج الخاصة بإدارة العمليات
٠,٧١٣٣	- النتائج الخاصة بدعم البحوث والتطوير
٠,٨٠٥٠	- النتائج الخاصة بالتعاون مع الموردين
٠,٨٣٣٣	- النتائج الخاصة بالمسؤولية البيئية
٠,٧٨٦٥	- معايير النتائج
٠,٨٤٢٩	- توقعات المستهلك
٠,٨٥٤٩	- علاقة المستهلك بالإدارة
٠,٨٦٣٣	- الالتزام تجاه المستهلك
٠,٧٧٥٧	- محددات إشباع المستهلك
٠,٨١٦٣	- نتائج إشباع المستهلك
٠,٨٢٢٩	- معايير إشباع (إرضاء) المستهلك
٠,٨٠٣٧	إجمالي المعايير

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الموافقة على معايير القيادة بلغت ٨٤٪، وتراوحت النسبة للمعايير الفرعية بها بين ٧٩٪، ٨٥٪، ٨٧٪ بينما بلغت نسبة الموافقة على معايير المعلومات وتحليلها ٨١٪، وتراوحت النسبة للمعايير الفرعية بها بين ٧٩٪، ٨١٪، ٨٢٪، أما معايير التخطيط الاستراتيجي فقد بلغت نسبة الموافقة ٧٩٪، وتراوحت النسبة للمعايير الفرعية بها بين ٧٨٪، ٨٠٪، بينما بلغت نسبة الموافقة على معايير تطوير الموارد البشرية ٧٧٪، وتراوحت النسبة للمعايير الفرعية بها بين ٧١٪، ٧٢٪، ٧٥٪، ٨٠٪، ٨٧٪، أما معايير إدارة العمليات فقد بلغت نسبة الموافقة ٨٠٪، وتراوحت النسبة للمعايير الفرعية بها بين ٧٤٪، ٧٧٪، ٧٨٪، ٨٠٪، ٨١٪، ٨٥٪ بينما بلغت نسبة الموافقة على معايير النتائج ٧٩٪، وتراوحت النسبة للمعايير الفرعية بها بين ٧١٪، ٧٧٪، ٨١٪، ٨٣٪،

أما معايير إشباع (إرضاء) المستهلك فقد بلغت نسبة الموافقة عليها ٨٢٪، وتراوحت النسبة للمعايير الفرعية بها بين ٧٨٪، ٨٢٪، ٨٤٪، ٨٥٪، ٨٦٪ وقد بلغت نسبة الموافقة على كافة المعايير في النموذج ٨٠٪ مما يدعم النموذج ويثبت أن مقدار الوثوق بهذا النموذج كبير جدا تؤهله لأن يكون صالحا للتطبيق في بيئة الأعمال المصرية.



## المبحث الثانى

### إعادة ترتيب معايير النموذج وفقا لمتوسط درجة الموافقة من خبراء الجودة

#### رابعاً: نتائج التحليل باستخدام المتوسطات

يمكن لنا إعادة ترتيب معايير النموذج وفقا لمتوسط درجة الموافقة لإجابات خبراء الجودة فى بيئة الأعمال المصرية من خلال استخدام متوسط إجاباتهم لكل معيار من معايير قياس الجودة

جدول (١) ترتيب معايير الإدارة العليا  
وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها  
فى إجابات المستقصى منهم  
بند معايير القيادة

المتوسط	معايير الإدارة العليا
٤,٥٤١٧	١- التشجيع على اكتساب عملاء جدد وخلق أسواق جديدة
٤,٤٥٨٣	٢- الاهتمام بتحسين وتطوير بيئة العمل
٤,٤٥٨٣	٣- الاستجابة والتفاعل مع المتغيرات الخارجية والداخلية
٤,٤٥٨٣	٤- متابعة ومراقبة الجودة
٤,٣٣٣٣	٥- القدرة على اتخاذ القرارات عند الأزمات واحتواء الصراعات
٤,٢٩١٧	٦- تنمية القوى البشرية وتحفيزها
٤,٢٥٠٠	٧- احترام وتأمين النظم
٤,١٦٦٧	٨- التنبؤ ووضع خطط طويلة الأجل
٣,٤١٦٧	٩- إشراك العاملين فى اتخاذ القرارات

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغي إعادة ترتيب المعايير الفرعية للإدارة العليا وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة، حيث إن التشجيع على اكتساب عملاء جدد وخلق أسواق جديدة تأخذ رقم (١) يليها الاهتمام بتحسين وتطوير بيئة العمل ويأخذ رقم (٩) إشراك العاملين فى اتخاذ القرارات. مما يدل على أهمية أبران هذه المعايير فى بيئة الأعمال المصرية.

**جدول رقم (٢) ترتيب معايير مديرو الجودة**  
**وفقا لمتوسط الدرجة التي حصلت عليها في إجابات**  
**المستقصى منهم بند معايير القيادة**

المتوسط	معايير مديرو الجودة
٤,٥٠٠٠	١- مطابقة المنهج للمواصفات المحددة للحد من شكاوى العملاء
٤,٣٣٣٣	٢- التطوير المستمر وتقبل التكنولوجيا
٤,٢٩١٧	٣- تنفيذ خطط الإدارة العليا في مجال الجودة
٤,٢٩١٧	٤- اكتشاف العيوب وتحليل مصادرها وتوجيهها إلى بدائل مقبولة
٤,٢٥٠٠	٥- ضبط سجلات الجودة

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغي إعادة ترتيب المعايير الفرعية لمديري الجودة وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة، حيث نجد أن مطابقة المنتج للمواصفات المحددة للحد من شكاوى العملاء احتلت المركز رقم (١) تلاها التطوير المستمر وتقبل التكنولوجيا رقم (٢) في الترتيب، مما يدل على أهمية إبراز هذه المعايير في بيئة الأعمال المصرية وزيادة الحاجة إليها في الوقت الحالي.

**جدول رقم (٣) ترتيب معايير العاملون**  
**وفقا لمتوسط الدرجة التي حصلت عليها في إجابات**  
**المستقصى منهم بند معايير القيادة**

المتوسط	معايير العاملون
٤,٢٥٠٠	١- الالتزام بتأدية العمل ومراعاة الجودة المطلوبة
٤,٢٥٠٠	٢- التنمية المستمرة وتقبل التكنولوجيا الجديدة
٣,٧٥٠٠	٣- القدرة على تقديم أفكار جديدة
٣,٥٨٣٣	٤- التعاون مع الزملاء وتبادل المعلومات

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغي إعادة ترتيب المعايير الفرعية للعاملين وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة، حيث نجد أن الالتزام بتأدية العمل ومراعاة الجودة المطلوبة أخذت المركز رقم (١) تلاها التنمية المستمرة وتقبل التكنولوجيا، وهو ما يعني أن مجتمع العمل المصري بحاجة شديدة إلى أساس الجودة، وأن التنمية المستمرة وتقبل التكنولوجيا ضروري لكل العاملين للنجاح في الجودة، وجاء رقم (٤) التعاون مع الزملاء وتبادل المعلومات وهو معيار يمكن أن يأتي طبيعى بعد الالتزام والتنمية المستمرة من جانب العاملين .



جدول رقم (٤) ترتيب معايير إدارة البيانات  
وفقا لمتوسط الدرجة التي حصلت عليها في إجابات  
المستقصى منهم بند معايير المعلومات وتحليلها

المتوسط	معايير إدارة البيانات
٤,١٦٦٧	١- الاعتماد على الحاسب وتكنولوجيا المعلومات في إدخال ومعالجة البيانات
٤,١٢٥٠	٢- شمولية النظام وتكامله وربطه بين المجالات الوظيفية داخليا وخارجيا ( إنتاج - تسويق - عملاء - منافسين ... إلخ)
٤,٠٨٣٣	٣- وجود نظام للتغذية المرتدة وتحديث البيانات
٤,٠٨٣٣	٤- وجود نماذج وسجلات منضبطة ومنتظمة

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغي إعادة ترتيب المعايير الفرعية الخاصة بإدارة البيانات وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة، والملاحظ هنا أن الاعتماد على الحاسب وتكنولوجيا المعلومات في إدخال ومعالجة البيانات أخذت رقم (١)، مما يوضح أهمية تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلى فى تطبيق الجودة الشاملة فى الأعمال المصرية.

جدول رقم (٥) ترتيب معايير حد التميز  
وفقا لمتوسط الدرجة التي حصلت عليها في إجابات  
المستقصى منهم بند معايير المعلومات وتحليلها

المتوسط	معايير حد التميز
٤,٢٩١٧	١- وجود فريق عمل متخصص لأداء المهمة
٤,١٦٦٧	٢- إجراء دراسات ميدانية ودراسات للسوق
٤,٠٤١٧	٣- تحديد وضع وترتيب المنظمة فى السوق
٣,٩٥٨٣	٤- توفر بيانات حديثة عن المنافسين
٣,٧٩١٧	٥- تحليل المنتجات المنافسة وقياسها كميا ونوعيا

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغي إعادة ترتيب المعايير الفرعية لحد التميز وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة حيث أخذ وجود فريق عمل متخصص لأداء المهمة رقم (١) وهو يدل على أن فريق العمل المتخصص ضرورى بشكل كبير للجودة فى بيئة العمل المصرية، تلى ذلك إجراء دراسات ميدانية ودراسات للسوق، وهو ما يوضح أهمية البحوث الميدانية لجودة بيئة العمل المصرية.

جدول رقم (٦) ترتيب معايير استخدام البيانات  
وفقا لمتوسط الدرجة التي حصلت عليها في إجابات  
المستقصى منهم بند معايير المعلومات وتحليلها

المتوسط	معايير استخدام البيانات
٤,١٢٥٠	١- استخدام المعلومات في دعم اتخاذ القرار
٤,١٢٥٠	٢- تعديل الخطط والسياسات والقرارات بناء على المعلومات التي يتم تحديثها
٤,٠٤١٧	٣- شمول المعلومات لجميع أوجه النشاط
٤,٠٠٠	٤- الحصول على المعلومات عند طلبها في الوقت القياسي
٣,٩١٦٧	٥- توفير معلومات عن التوقعات المستقبلية
٣,٨٧٥٠	٦- تخصص وكفاءة العاملين في مجال المعلومات
٣,٧٠٨٣	٧- استجابة تحليل المعلومات للاحتياجات غير النمطية

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغي إعادة ترتيب المعايير الفرعية لاستخدام البيانات وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة، ومن الملاحظ أن استخدام المعلومات في دعم اتخاذ القرار أخذ رقم (١)، مما يبين دور وأهمية المعلومات في جودة صنع واتخاذ القرارات تلاها تعديل الخطط والسياسات والقرارات بناء على المعلومات التي تم تحديثها رقم (٢) بينما يلاحظ أن تخصص وكفاءة العاملين في مجال المعلومات أخذت رقم (٦)، وهو إن دل فإنه يدل على أن النظام هو ما تحتاجه بيئة الأعمال المصرية، حيث إنها لديها الآن مهارات متخصصة عالية المستوى في مجال المعلومات ولكن بيئة النظام لا تسمح بإبراز جهودها.

جدول رقم (٧) ترتيب معايير التخطيط الاستراتيجي  
وفقا لمتوسط الدرجة التي حصلت عليها في إجابات  
المستقصى منهم بند معايير التخطيط الاستراتيجي

المتوسط	معايير التخطيط الاستراتيجي
٤,١٢٥٠	١- دراسة البيئة الخارجية للمنظمة (الفرص والتهديدات)
٤,٠٠٠٠	٢- وجود معايير للتخطيط الاستراتيجي
٤,٠٠٠٠	٣- وضع الرؤيا والرسالة ومجال عمل المنظمة
٣,٩٥٨٣	٤- وجود خطط بديلة
٣,٩٥٨٣	٥- دراسة البيئة الداخلية للمنظمة (القوة والضعف)
٣,٩١٦٧	٦- مدى المرونة واستقرار المستقبل
٣,٣٧٥٠	٧- مشاركة كل الأفراد والإدارات في التخطيط



مما سبق يتضح أنه وفقاً لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغي إعادة ترتيب المعايير الفرعية للتخطيط الاستراتيجي وفقاً لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة، حيث أخذت دراسة البيئة الخارجية للمنظمة (الفرص والتهديدات) رقم (١)، مما يعنى أهمية تحليل الفرص والتهديدات لتحقيق منظمات الأعمال المصرية للجودة فى أدائها وبناء عليه يتم وضع معايير التخطيط الاستراتيجي حيث أخذ رقم (٢)،

**جدول رقم (٨) ترتيب معايير الأهداف والاستراتيجيات وخطط العمل وفقاً لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير التخطيط الاستراتيجي**

المتوسط	معايير تحديد الأهداف والاستراتيجيات وخطط العمل
٤,٢٩١٧	١- التحسين المستمر للخطط والأهداف الموضوعية للمنظمة
٤,٠٨٣٣	٢- التفاعل بين التخطيط والتنفيذ
٣,٩١٦٧	٣- وضوح الخطط والأهداف للعاملين بالمنظمة
٣,٩١٦٧	٤- وجود خطط متابعة لقياس معدلات تحقيق الأهداف
٣,٧٥٠٠	٥- مطابقة الجداول الزمنية للأهداف الموضوعية

مما سبق يتضح أنه وفقاً لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغي إعادة ترتيب المعايير الفرعية لتحديد الأهداف والاستراتيجيات وخطط العمل وفقاً لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة حيث أخذ التحسين المستمر للخطط والأهداف الموضوعية للمنظمة رقم (١) وهو مبدأ مهم وأساسى فى إدارة الجودة الشاملة، تلاها التفاعل بين التخطيط والتنفيذ رقم (٢) وهو عملية ضرورية لمطابقة التنفيذ للخطط الموضوعية

**جدول رقم (٩) ترتيب معايير استراتيجية تطوير الموارد البشرية وفقاً لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات المستقصى منهم بند معايير تطوير الموارد البشرية**

المتوسط	معايير استراتيجية تطوير الموارد البشرية
٤,٢٠٨٣	١- التدريب المستمر من أساسيات ثقافة المنظمة
٤,١٢٥٠	٢- وجود معايير لتقييم الأداء
٣,٠٠٠٠	٣- سعى المنظمة دائماً لإنجاز الأعمال من خلال فرق العمل
٣,٩٥٨٣	٤- وجود خطط طويلة الأجل لتنمية الموارد البشرية
٣,٨٣٣٣	٥- متابعة المنظمة باستمرار للتغيرات التى تطرأ على المنظمات
٣,٨٣٣٣	٦- تكامل العلاقة بين الاستراتيجيات والأهداف والخطط من جهة وتعيين العاملين من جهة أخرى

مما سبق يتضح أنه وفقاً لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغي إعادة ترتيب المعايير الفرعية لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية وفقاً لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة، حيث أخذ رقم (١) معيار التدريب المستمر من أساسيات ثقافة المنظمة، وهو يبرز أهمية التدريب المستمر كمبدأ أساسى من

مبادئ المنظمة لتحقيق الجودة الشاملة حيث تغفل كثير من المنظمات والأفراد هذا المبدأ المهم كأساس لنجاح منظمات الأعمال على المستوى المحلى والدولى، وهذا يستلزم وجود معايير لتقييم الأداء الذى أخذ رقم (٢) فى الترتيب.

وأخذ تكافؤ العلاقة بين الاستراتيجيات والأهداف والخطط وبين تعيين العاملين رقم (٦) وهو تفكير منطقي إذا أخذنا بكل العناصر السابقة فمنها يتم تحقيق التكامل فى النهاية.

**جدول رقم (١٠) ترتيب معايير التنظيم**  
**وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات**  
**المستقصى منهم بند معايير تطوير الموارد البشرية**

المتوسط	معايير التنظيم
٤,٦٢٥٠	١- وجود هيكل تنظيمى واضح تظهر فيه علاقة الإدارات والتبعيات الإدارية لكل منها
٤,٢٩١٧	٢- وجود توصيف وظيفى محدد وواضح للخبرات والمؤهلات
٤,١٢٥٠	٣- وجود نطاق مقبول ومناسب للإشراف فى الخريطة التنظيمية

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه لم يطرأ أى تغيير على ترتيب معايير التنظيم بل ظلت كما هى فى الترتيب.

**جدول رقم (١١) ترتيب معايير تنمية مهارات العاملين**  
**وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات**  
**المستقصى منهم بند معايير تطوير الموارد البشرية**

المتوسط	معايير تنمية مهارات العاملين
٤,٤١٦٧	١- وضع خطط تدريبية وتجديد المخصصات المالية لها لإشباع الاحتياجات التدريبية
٤,١٦٦٧	٢- صقل وزيادة المعرفة والمهارات للعاملين أثناء العمل
٤,١٦٦٧	٣- وجود معايير واضحة ومحددة لتقييم ومتابعة تطور المهارات
٤,٠٨٣٣	٤- تحديد الاحتياجات التدريبية لكل إدارة
٤,٠٤١٧	٥- تأهيل العاملين الجدد بالمنظمة لمهام العمل بها
٣,٧٩١٧	٦- نشر الخبرات التى حصل عليها المتدربين بين زملائهم

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغي إعادة ترتيب المعايير الفرعية لتنمية مهارات العاملين وفقا للجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة، حيث إن وضع خطط تدريبية وتحديد المخصصات المالية لها لإشباع الاحتياجات التدريبية أخذت رقم (١)، مما يدل على أهمية إبراز هذا المعيار فى بيئة الأعمال المصرية.



جدول رقم (١٢) ترتيب معايير احتواء العاملين  
وفقا لمتوسط الدرجة التي حصلت عليها في إجابات  
المستقصى منهم بند معايير تطوير الموارد البشرية

المتوسط	معايير احتواء العاملين
٤,٠٤١٧	١- وجود نظام جيد لإدارة المرتبات والأجور
٤,٠٤١٧	٢- مدى توافر معايير الأمان الوظيفي للعاملين وحرص المنظمة على المحافظة على العاملين
٣,٦٦٦٧	٣- تشجيع العاملين دائما على الابتكار والمبادرة بالتجديد وطرح الأفكار الجديدة
٣,٢٠٨٣	٤- المداومة على زيادة مسئوليات واختصاصات العاملين بالمنظمة لأشعارهم بأهمية أدوارهم
٣,١٢٥٠	٥- المشاركة في الإدارة والعمل من خلال التشاور مع العاملين

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغي إعادة ترتيب المعايير الفرعية لاحتواء العاملين وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر كفاءة وفاعلية، حيث إن وجود نظام جيد لإدارة المرتبات والأجور أخذ رقم (١) وأخذ مدى توافر معايير الأمان الوظيفي للعاملين وحرص المنظمة على المحافظة على العاملين رقم (٢) تلاها رقم (٣) تشجيع العاملين دائما على الابتكار والمبادرة بالتجديد وطرح الأفكار الجديدة، فبالأجور المريحة والأمان في العمل يطمئن العاملين وتبدأ روح المبادرة بالأفكار الجديدة والابتكار في الظهور.

جدول رقم (١٣) ترتيب معايير تشجيع العاملين وملاحظاتهم  
وفقا لمتوسط الدرجة التي حصلت عليها في إجابات  
المستقصى منهم بند معايير تطوير الموارد البشرية

المتوسط	معايير تشجيع العاملين وملاحظاتهم
٣,٧٩١٧	١- إقامة العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين العاملين وبعضهم البعض
٣,٦٢٥٠	٢- تبني المقترحات البناءة وإعلانها بين العاملين
٣,٥٨٣٣	٣- المشاركة في مشكلات العمل
٣,٥٠٠٠	٤- تشجيع العاملين على الخلق والابتكار والإبداع ماديا ومعنويا
٣,١٢٥٠	٥- مشاركة العاملين في وضع وتطوير معايير الإنجازات ومعدلات الأداء وقواعد التحفيز فرديا وجماعيا

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغي ترتيب المعايير الفرعية لتشجيع العاملين وملاحظاتهم وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر كفاءة وفاعلية، حيث أخذت رقم (١) إقامة العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين العاملين بعضهم البعض كما هي سابقا في النموذج، تلاها رقم (٢) تبني المقترحات البناءة وإعلانها بين العاملين.

جدول رقم (١٤) ترتيب معايير إشباع (إرضاء) العاملين  
وفقا لمتوسط الدرجة التي حصلت عليها في إجابات  
المستقصى منهم بند معايير تطوير الموارد البشرية

المتوسط	معايير إشباع (إرضاء) العاملين
٤,٠٨٣٣	١- وجود برامج مختلفة للرعاية الاجتماعية والصحية والثقافية للعاملين وأسرهم أثناء الخدمة وبعد تركها
٤,٠٨٣٣	٢- التحسين المستمر لبيئة العمل
٣,٨٣٣٣	٣- مدى المواءمة بين مقاييس الرضا ومدى توافقها مع أهداف وسياسات المنظمة
٣,٦٦٦٧	٤- تقييم وتطوير معايير رضا العاملين دائما
٣,٠٨٣٣	٥- إعلان نتائج قياس رضا العاملين

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغي إعادة ترتيب المعايير الفرعية لإشباع (إرضاء) العاملين وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة، ويلاحظ على هذه المعايير أن المعيارين رقمي ١، ٢ قد تبادلا الترتيب الرقمي في النموذج الحالي، مما يوضح أهميتها بالنسبة لبيئة الأعمال المصرية حيث إن بيئة العمل تؤثر بشكل كبير على رضا العاملين.

جدول رقم (١٥) ترتيب معايير تطوير العمليات الرئيسية  
وفقا لمتوسط الدرجة التي حصلت عليها في إجابات  
المستقصى منهم بند معايير إدارة العمليات

المتوسط	معايير تطوير العمليات الرئيسية
٤,٢٥٠٠	١- وجود ربط بين متطلبات السلع أو الخدمات والعمليات الرئيسية وأهداف المنظمة
٤,١٢٥٠	٢- متابعة وتقييم العمليات وتطويرها باستمرار
٤,٠٨٣٣	٣- الأخذ في الاعتبار زيادة الإنتاجية والابتكار لإشباع متطلبات العميل أثناء تطوير العمليات
٤,٠٤١٧	٤- استخدام نتائج البحوث والتكنولوجيا في تطوير العمليات
٤,٠٠٠٠	٥- رصد أثر العمليات الرئيسية على العملاء والبيئة والموردين
٣,٩٥٨٣	٦- وجود معايير لقياس فعالية العمليات
٣,٨٧٥٠	٧- وضع اعتبار لحد التميز في تصميم وإعادة تصميم العمليات
٣,٧٠٨٣	٨- وجود فريق عمل مكلف بتطوير العمليات

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغي إعادة ترتيب المعايير الفرعية لتطوير العمليات الرئيسية وفقا لما هو مذكور في الجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة، ويلاحظ أن وجود ربط بين متطلبات السلع أو الخدمات والعمليات وأهداف المنظمة قد أخذت رقم (١) مما يبرز أهميته لبيئة الأعمال المصرية.



**جدول رقم (١٦) ترتيب معايير إدارة العمليات**  
**وفقا لمتوسط الدرجة التي حصلت عليها في إجابات**  
**المستقصى منهم بند معايير إدارة العمليات**

المتوسط	معايير إدارة العمليات
٤,٢٠٨٣	١- وجود سجلات ووثائق لبيان نتائج العمليات
٤,٢٠٨٣	٢- وجود تغذية مرتدة لجميع العمليات
٤,١٢٥٠	٣- التكامل والتنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة
٤,٠٨٣٣	٤- وجود نظام لمراقبة خط سير العمليات
٣,٩٥٨٣	٥- تحديد المسؤوليات تجاه إدارة العمليات في كل عملية
٣,٩١٦٧	٦- وجود أساليب لتحليل وتبسيط العمليات واستخدام البيانات المقارنة والاستفادة من آراء العملاء الداخليين والخارجيين
٣,٨٧٥٠	٧- وجود تخطيط انسيابي واضح للعمليات والعلاقات بينهم

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغي إعادة ترتيب المعايير الفرعية لإدارة العمليات وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة وقد أخذت رقم (١) وجود سجلات ووثائق لبيان نتائج العمليات، بينما ظلت رقم (٢) كما هي.

**جدول رقم (١٧) ترتيب معايير دعم العمليات**  
**وفقا لمتوسط الدرجة التي حصلت عليها في إجابات**  
**المستقصى منهم بند معايير إدارة العمليات**

المتوسط	معايير دعم العمليات
٤,٤١٦٧	١- الاستعانة بالخبراء عند الحاجة
٤,٢٥٠٠	٢- توفير الموارد المناسبة لدعم وتطوير العمليات
٤,٢٥٠٠	٣- مدى مساندة الإدارة العليا لتطوير العمليات
٤,١٦٦٧	٤- توافر المعلومات والبحوث لدعم وتطوير العمليات
٤,٠٨٣٣	٥- وجود إجراءات يتم اتخاذها عند عدم تحقيق العمليات للمتطلبات

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغي إعادة ترتيب معايير دعم العمليات وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة ويلاحظ أن الاستعانة بالخبراء عند الحاجة قد أخذت رقم (١) مما يبرز أهميتها لبيئة الأعمال المصرية، بينما بقي رقم (٢) كما هو.

جدول رقم (١٨) ترتيب معايير التعاون مع الموردين  
وفقا لمتوسط الدرجة التي حصلت عليها في إجابات  
المستقصى منهم بند معايير إدارة العمليات

المتوسط	معايير التعاون مع الموردين
٤,٢٩١٧	١- أهم عنصر في اختيار المورد هو الالتزام بشروط التوريد
٣,٨٧٥٠	٢- الموردون يساعدون المنظمة على تحسين المنتج أو الخدمة
٣,٦٦٦٧	٣- مساعدة المنظمة للموردين على تطوير أدائهم
٣,٦٦٦٧	٤- تحديث قائمة الموردين الذين يتم التعامل معهم باستمرار مع تنويع مصادر التوريد

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغي إعادة ترتيب معايير التعاون مع الموردين وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة ويلاحظ أن رقم (١) هي الخاصة بأن أهم عنصر في اختيار المورد هو الالتزام بشروط التوريد، ويلاحظ أن هذه المعايير قد جرى إعادة ترتيبها بالكامل.

جدول رقم (١٩) ترتيب معايير المسؤولية البيئية  
وفقا لمتوسط الدرجة التي حصلت عليها في إجابات  
المستقصى منهم بند معايير إدارة العمليات

المتوسط	معايير المسؤولية البيئية
٣,٩١٦٧	١- الالتزام يجعل النشاط صديقا للبيئة وتوعية العاملين والموردين بيئيا
٣,٧٠٨٣	٢- منتجات المنظمة مسجل عليها التحذيرات البيئية وقابلة لإعادة التدوير والمعالجة
٣,٦٢٥٠	٣- وجود مسئول للرصد البيئي وعمل ملف بيئي للمنظمة مع تقييم نظام حماية البيئة باستمرار
٣,٥٠٠٠	٤- المساهمة في مشروعات البيئة خارج المنظمة

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغي إعادة ترتيب معايير المسؤولية البيئية وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة ويلاحظ أن رقمي ١، ٣ قد ظلّا كما هما في الترتيب.



جدول رقم (٢٠) ترتيب معايير تقدير (تقييم) الجودة  
وفقا لمتوسط الدرجة التي حصلت عليها في إجابات  
المستقصى منهم بند معايير إدارة العمليات

المتوسط	معايير تقدير (تقييم) الجودة
٤,٠٤١٧	١- وجود سجلات لمراقبة العمليات
٣,٩٥٨٣	٢- استخدام نتائج المراجعات الداخلية في تطوير العمليات وتصحيح الانحرافات في الجودة
٣,٨٧٥٠	٣- تطبيق مفاهيم الجودة في مجال العمليات
٣,٥٠٠٠	٤- تدريب الأفراد والمشرفين على استخدام الأساليب الإحصائية

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغي إعادة ترتيب معايير تقدير (تقييم) الجودة وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة ويلاحظ أن المعايير قد أعيد ترتيبها بالكامل، وقد أخذ رقم (١) معيار وجود سجلات لمراقبة العمليات، مما يبين أهمية ذلك لبيئة الأعمال المصرية.

جدول رقم (٢١) ترتيب معايير النتائج الخاصة بالسلع والخدمات  
وفقا لمتوسط الدرجة التي حصلت عليها في إجابات  
المستقصى منهم بند معايير النتائج

المتوسط	معايير النتائج الخاصة بالسلع والخدمات
٤,٢٥٠٠	١- نسبة مطابقة المنتج للمواصفات والتصميم
٤,٢٥٠٠	٢- معدلات البيع
٣,٩٥٨٣	٣- مدى انتشار معرفة العملاء للمنتج
٣,٨٧٥٠	٤- معدلات شكاوى العملاء
٣,٨٣٣٣	٥- نسب المخزون من المنتج
٣,٧٥٠٠	٦- مدى المحافظة على سعر تنافسي للمنتج
٣,٧٥٠٠	٧- مدى تميز المنتج عن المنتجات المنافسة
٣,٧٠٨٣	٨- مقارنة المنظمة من حيث جودة المنتج بالمنظمات المتميزة (القيادية) المنافسة في السوق في مجال السلع والخدمات
٣,٦٦٦٧	٩- الربط بين مقاييس جودة المنتج وأهداف المنظمة
٣,٥٤١٧	١٠- نشر نتائج الجودة الخاصة بالمنتج بكل الوسائل في المنظمة

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغي إعادة ترتيب معايير النتائج الخاصة بالسلع والخدمات وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة ويلاحظ أن المعيار رقم (١) ظل كما هو.

جدول رقم (٢٢) ترتيب معايير النتائج الخاصة بإدارة العمليات  
وفقاً لمتوسط الدرجة التي حصلت عليها في إجابات  
المستقصى منهم بند معايير النتائج

المتوسط	معايير النتائج الخاصة بإدارة العمليات
٤,٢٩١٧	١- الالتزام بالتكامل والتنسيق بين الإدارات والأقسام
٤,٢٥٠٠	٢- تحديد التكاليف الإجمالية وتخفيضها إلى أقل حد ممكن
٤,١٢٥٠	٣- وجود نظام فعال وكفاء لمراقبة العمليات
٤,٠٨٣٣	٤- تدفق العمليات بسهولة ويسر
٤,٠٨٣٣	٥- خفض زمن الإنتاج إلى الزمن القياسي
٤,٠٠٠٠	٦- وجود نظام فعال واستراتيجيات للتعامل مع الطلب غير المنتظم
٣,٦٢٥٠	٧- مدى تطابق التنبؤ لحجم الطلب الفعلي للمنتج

مما سبق يتضح أنه وفقاً لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغي إعادة ترتيب معايير النتائج الخاصة بإدارة العمليات وفقاً لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة ويلاحظ أرقام ٢، ٤، ٦ ظلوا كما هم في الترتيب.

جدول رقم (٢٣) ترتيب معايير النتائج الخاصة بدعم البحوث والتطوير  
وفقاً لمتوسط الدرجة التي حصلت عليها في إجابات  
المستقصى منهم بند معايير النتائج

المتوسط	معايير النتائج الخاصة بدعم البحوث والتطوير
٣,٧٠٨٣	١- مدى استخدام الهندسة العكسية في الإنتاج بالمنظمة
٣,٦٢٥٠	٢- وجود موارد مالية كافية مخصصة للبحوث والتطوير بالمنظمة
٣,٦٨٣٣	٣- وجود خبرات بشرية مؤهلة بدرجة عالية للبحوث والتطوير
٣,٥٠٠٠	٤- الربط بين المنظمة والجهات البحثية المحلية والدولية والاستخدام الأمثل للمعلومات المتاحة في هذا المجال
٣,٤١٦٧	٥- الربط بين نتائج البحوث والتطوير وأهداف المنظمة وتنمية المجتمع

مما سبق يتضح أنه وفقاً لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغي إعادة ترتيب معايير النتائج الخاصة بدعم البحوث والتطوير وفقاً لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة، ويلاحظ أن مدى استخدام الهندسة العكسية في الإنتاج بالمنظمة قد أخذت رقم (١) مما يدل على أهميتها لبيئة الأعمال المصرية، فهي ما تحتاجه بالفعل في الوقت الحالي والمستقبلي ليصبح لنا منتجنا الذي يمكن تصميمه وتصنيعه وتسويقه بواسطة المصريين وقد ظل المعيار رقم (٥) كما هو في الترتيب.



جدول رقم (٢٤) ترتيب معايير النتائج الخاصة بالتعاون مع الموردين  
وفقا لمتوسط الدرجة التي حصلت عليها في إجابات  
المستقصى منهم بند معايير النتائج

المتوسط	معايير النتائج الخاصة بالتعاون مع الموردين
٤,٢٠٨٣	١- التزام الموردين بالتوريد عند الأزمات
٤,٢٠٨٣	٢- التزام الموردين بالمواصفات المطلوبة
٤,١٦٦٧	٣- التزام الموردين بمواعيد التوريد
٣,٧٩١٧	٤- تطوير الموردين لأدائهم في ضوء التعاون بينهم وبين المنظمة
٣,٧٥٠٠	٥- تقديم الموردين لملاحظاتهم للمنظمة لتحسين أدائها

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغي إعادة ترتيب معايير النتائج الخاصة بالتعاون مع الموردين وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة ويلاحظ أن التزام الموردين بالتوريد عند الأزمات قد أخذت رقم (١) في الترتيب بينما بقي رقمي ٢، ٥ كما هما في الترتيب.

جدول رقم (٢٥) ترتيب معايير النتائج الخاصة بالمسؤولية البيئية  
وفقا لمتوسط الدرجة التي حصلت عليها في إجابات  
المستقصى منهم بند معايير النتائج

المتوسط	معايير النتائج الخاصة بالمسؤولية البيئية
٤,٢٥٠٠	١- القياسات البيئية مطابقة للمعدلات المسموح بها
٤,٢٥٠٠	٢- منتجات الشركة غير ضارة بالبيئة
٤,١٦٦٧	٣- طريقة التخلص من المخلفات غير ضارة بيئيا
٤,١٢٥٠	٤- تناقص معدلات الإصابة بالأمراض المهنية
٤,٠١٤٧	٥- سلوك العاملين مطابق للثقافة البيئية

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغي إعادة ترتيب معايير النتائج الخاصة بالمسؤولية البيئية وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة، ويلاحظ أن المعايير قد تم إعادة ترتيبها بالكامل.

جدول رقم (٢٦) ترتيب معايير توقعات المستهلك  
وفقا لمتوسط الدرجة التي حصلت عليها في إجابات  
المستقصى منهم بند معايير إشباع (إرضاء) المستهلك

المتوسط	معايير توقعات المستهلك
٤,٣٧٥٠	١- سهولة حصول العميل على المنتج
٤,٣٣٣٣	٢- المعاملة الخاصة للعميل المتميز
٤,٣٣٣٣	٣- تفوق المنتج على المنتجات المنافسة من حيث الجودة
٤,٢٩١٧	٤- الحصول على عروض خاصة للمنتج
٤,٢٠٨٣	٥- منافسة المنتج للمنتجات المشابهة سعرا
٤,٠٠٠٠	٦- تطوير المنتج باستمرار

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغي إعادة ترتيب معايير توقعات المستهلك وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة ويلاحظ أن سهولة حصول العميل على المنتج قد أخذت رقم (١)، بينما ظل الرقم (٧) كما هو فى الترتيب

جدول رقم (٢٧) ترتيب معايير علاقة المستهلك بالإدارة  
وفقا لمتوسط الدرجة التى حصلت عليها فى إجابات  
المستقصى منهم بند معايير إشباع (إرضاء) المستهلك

المتوسط	معايير علاقة المستهلك بالإدارة
٤,٤١٦٧	١- وضوح وسائل الاتصال بالإدارة
٤,٤١٦٧	٢- وجود نظام سهل لتلقى الشكاوى والمقترحات
٤,٣٧٥٠	٣- وجود درجة ثقة كبيرة بين المنظمة وعمالها
٤,٣٣٣٣	٤- سهولة الاتصال بالإدارة
٤,٢٩١٧	٥- الاستجابة لاتصال العميل بالإدارة
٤,٢٩١٧	٦- متابعة اتصالات العملاء
٤,٢٩١٧	٧- حل جميع مشكلات العملاء بكفاءة من جانب الإدارة
٤,٢٩١٧	٨- الوصول إلى العميل
٤,٢٥٠٠	٩- وضوح المعلومات عن مقدم الخدمة أو منتج السلعة
٤,١٦٦٧	١٠- مدى المحافظة على العلاقات الطيبة بين العملاء والمنظمة
٤,١٢٥٠	١١- التدريب الدائم للعاملين بالمنظمة على كيفية التعامل مع العملاء
٤,٠٤١٧	١٢- التقييم الدائم للعلاقة بين المنظمة وعمالها

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغي إعادة ترتيب معايير علاقة المستهلك بالإدارة وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة ويلاحظ أن وجود درجة ثقة كبيرة بين المنظمة وعمالها قد أخذت رقم (٣) مما يدل على أهميتها لبيئة الأعمال المصرية بينما رقمى (٤)، (١١) قد ظلا كما هما فى الترتيب.



جدول رقم (٢٨) ترتيب معايير الالتزام تجاه المستهلك  
وفقا لمتوسط الدرجة التي حصلت عليها في إجابات  
المستقصى منهم بند معايير إشباع (إرضاء) المستهلك

المتوسط	معايير الالتزام تجاه المستهلك
٤,٥٤١٧	١. الالتزام بالضمان
٤,٥٠٠٠	٢. مطابقة المنتج للمواصفات المعلنة
٤,٥٠٠٠	٣. الالتزام بخدمات ما بعد البيع
٤,٢٩١٧	٤. تحديد التزامات المنظمة تجاه العملاء ونشرها بين العاملين

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغي إعادة ترتيب معايير الالتزام تجاه المستهلك وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة ويلاحظ أن التغيير في الترتيب فقط كان في رقمي ١، ٢،

جدول رقم (٢٩) ترتيب معايير محددات إشباع المستهلك  
وفقا لمتوسط الدرجة التي حصلت عليها في إجابات  
المستقصى منهم بحد معايير إشباع (إرضاء) المستهلك

المتوسط	معايير محددات إشباع المستهلك
٤,٢٩١٧	١- توافر وسائل الأمان فى المنتج
٤,١٦٦٧	٢- قياس درجة إشباع المستهلك باستمرار فى المنظمة
٤,٠٨٣٣	٣- جودة تغليف أو إخراج المنتج
٤,٠٤١٧	٤- توافق المنتج مع أحد أنظمة الجودة العالمية المعتمدة
٣,٩٥٨٣	٥- قياس ملاحظات العميل على منافذ التوزيع
٣,٨٣٣٣	٦- عدم وجود شكاوى من أداء المنتج لوظيفته
٣,٧٩١٧	٧- قياس ملاحظات العميل على التصميم
٣,٧٩١٧	٨- مراعاة الاستخدامات الإضافية للمنتج
٣,٧٠٨٣	٩- قياس مدى رضا العميل عن سعر المنتج
٣,٦٦٦٧	١٠- رضا العميل عن المنتج لتواؤمه بيئيا
٣,٦٢٥٠	١١- مقارنة درجة إشباع المستهلك فى المنظمة بدرجات إشباعه عند المنافسين
٣,٥٨٣٣	١٢- نشر نتائج بحوث التسويق التى تجريها المنظمة للتعرف على الجديد من المنتجات التى تؤثر فى توقعات العملاء

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغي إعادة ترتيب معايير محددات إشباع المستهلك  
وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة، ويلاحظ أن المعايير قد أعيد ترتيبها  
بالكامل وقد أخذ رقم (١) معيار توافر وسائل الأمان فى المنتج مما يعنى أهميته لبيئة الأعمال المصرية.



جدول رقم (٣٠) ترتيب معايير نتائج إشباع المستهلك  
وفقا لمتوسط الدرجة التي حصلت عليها في إجابات  
المستقصى منهم بند معايير إشباع (إرضاء) المستهلك

المتوسط	معايير نتائج إشباع المستهلك
٤,٤٥٨٣	١- مدى استمرارية وزيادة حجم التعامل بين المنظمة والعملاء
٤,٤٥٨٣	٢- المبادأة لتجاوز توقعات العملاء
٤,٣٧٥٠	٣- تركيز المنظمة على توفير وقت العميل عند تقديم المنتج
٤,٣٣٣٣	٤- مدى الحرص على زيادة الأمان للعميل عند استخدام المنتج
٤,٢٩١٧	٥- مدى تحسين سعر المنتج باستمرار
٤,٢٥٠٠	٦- مدى زيادة حصة السوق من المنتج المحلي
٤,٢٥٠٠	٧- تركيز المنظمة على استخدام أحدث وسائل التكنولوجيا
٤,٢٥٠٠	٨- مدى مساهمة المنظمة في زيادة الدخل القومي
٤,٢٠٨٣	٩- ربط نظم المكافآت بالمنظمة بمدى رضا العميل
٤,١٦٦٧	١٠- زيادة وانتشار حجم النشاط وفروع المنظمة
٤,١٢٥٠	١١- فعالية نظام الدعاية والإعلان بالمنظمة في تسويق المنتج
٤,١٢٥٠	١٢- مدى تضمين توقعات العملاء في تصميمات المنتجات الجديدة
٤,٠٤١٧	١٣- زيادة الميزانيات المخصصة للبحوث والتطوير والتصميم
٤,٠٤١٧	١٤- مدى ارتفاع مستوى جودة أداء المنظمة نتيجة أخذها ملاحظات الموردين في الاعتبار
٤,٠٤١٧	١٥- زيادة التوسعات في خطوط الإنتاج بالمنظمة
٤,٠٠٠٠	١٦- زيادة صافي الربح في المنظمة
٤,٠٠٠٠	١٧- مدى توافق نتائج رضا العميل مع أهداف المنظمة
٣,٩٥٨٣	١٨- تحقيق المنتج لمستوى اجتماعي أفضل بالنسبة للعميل
٣,٩٥٨٣	١٩- إدخال التعديلات اللازمة على المنتج بنفس معدلات التغير في المنتجات المنافسة
٣,٩١٦٧	٢٠- تأدية المنتج لزيادة الرفاهية في المجتمع
٣,٨٧٥٠	٢١- زيادة تشكيلة المنتجات الخاصة بالمنظمة
٣,٧٥٠٠	٢٢- عرض نتائج قياسات رضا العميل عن المنتجات المنافسة
٣,٦٦٦٧	٢٣- عرض نتائج قياسات مدى رضا العميل من جانب المنظمة على العاملين بها
٣,٤١٦٧	٢٤- دراسة معدلات المبيعات في المنظمة وعرضها على العاملين

مما سبق يتضح أنه وفقا لإجابات المستقصى منهم فإنه ينبغي إعادة ترتيب معايير نتائج إشباع المستهلك وفقا لما هو مذكور بالجدول السابق ليكون النموذج أكثر فاعلية وكفاءة ويلاحظ أن رقم (١٣) قد ظل كما هو في الترتيب. إلا أن وجود ٢٤ معيار لقياس نتائج إشباع المستهلك تمثل عبئا على المستقصى منهم والمطلوب قياس جودة بيئة الأعمال لديهم. ولذلك يمكن لنا استخدام التحليل العائلي Factor Analysis لتقسيم الـ ٢٤ معيار إلى مجموعات فرعية تساهم في تركيز المستقصى منه في الإجابة على معايير النموذج لقياس الجودة فيما يتعلق بنتائج إشباع المستهلك فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٣١) يوضح نتائج التحليل العامل

لمعايير نتائج إشباع المستهلك

العوامل				اسم المعيار
الرابع	الثالث	الثاني	الأول	
		٠,٦٣١		١- دراسة معدلات المبيعات فى المنظمة وعرضها على العاملين
			٠,٧٤٤	٢- تحقيق المنتج لمستوى اجتماعى الأفضل بالنسبة للعميل
			٠,٦٧٨	٣- مدى توافق نتائج رضا العاملين مع أهداف المنظمة
			٠,٥٣٥	٤- عرض نتائج قياس رضا العميل عن المنتجات المنافسة
		٠,٧٩١		٥- عرض نتائج قياسات مدى رضا العميل من جانب المنظمة على العاملين بها
			٠,٦٧٥	٦- مدى تضمين توقعات العملاء فى تصميمات المنتجات الجديدة
			٠,٧٧٠	٧- إدخال التعديلات اللازمة على المنتج بنفس معدلات التغير فى المنتجات المنافسة
	٠,٦١٣			٨- المبادرة لتجاوز توقعات العملاء
			٠,٥٣٠	٩- مدى استمرارية وزيادة حجم التعامل بين المنظمة والعملاء
٠,٨٢٧				١٠- ربط نظام المكافآت بالمنظمة مدى رضا العميل
		٠,٦٥٦		١١- تركيز المنظمة على توفير وقت العميل عند تقديم المنتج
٠,٥٧٠				١٢- تركيز المنظمة على استخدام أحدث وسائل التكنولوجيا
			٠,٧٥٨	١٣- تأدية المنتج لزيادة الرفاهية فى المجتمع
			٠,٧٧٧	١٤- زيادة تشكيلة المنتجات الخاصة بالمنظمة
			٠,٦٤٣	١٥- زيادة التوسعات فى خطوط الإنتاج بالمنظمة
	٠,٨٦٥			١٦- زيادة وانتشار حجم النشاط وفروع المنظمة
	٠,٨٣٢			١٧- مدى مساهمة المنظمة فى زيادة الدخل القومى
			٠,٦٥٣	١٨- مدى زيادة حصة السوق من المنتج المحلى
		٠,٨٤١		١٩- مدى تحسين سعر المنتج باستمرار
		٠,٧٤٨		٢٠- مدى ارتفاع مستوى جودة أداء المنظمة نتيجة أخذها ملاحظات الموردين فى الاعتبار
			٠,٧٧٧	٢١- زيادة صافى الربح فى المنظمة
			٠,٦٦١	٢٢- مدى الحرص على زيادة الأمان للعميل عند استخدام المنتج
		٠,٦٨٥		٢٣- فعالية نظام الدعاية والإعلان بالمنظمة فى تسويق المنتج
		٠,٧٦٤		٢٤- زيادة الميزانيات المخصصة للبحوث والتطوير والتصميم

يتضح لنا من الجدول السابق أنه يمكن تقسيم معايير نتائج إشباع المستهلك وفقا لإجابات خبراء الجودة فى بيئة الأعمال المصرية إلى أربعة مجموعات كما يلى:



نتائج رقم (٣٢) يوضح تقسيم معايير إشباع المستهلك  
إلى مجموعات

العوامل	المعايير	نسبة تفسير التباين %
الأول (المنظمة والعميل)	٢٢،٢١،١٨،١٥،١٤،١٣،٩،٧،٦ ٤،٣،٢	٢٨،٦١٥
الثاني (المنتج والعميل)	٢٤،٢٣،٢٠،١٩،١١،٥،١	٢٣،٤٤
الثالث (اتجاهات المنظمة للتوسع)	١٧،١٦،٨	١٩،٣٤٣
الرابع (السياسات الداخلية للمنظمة)	١٢،١٠	١١،٥٨٧
الإجمالي		٨٢،٩٨٥

يتضح لنا من الجدول السابق الآتى:

أن المجموعة الأولى (المنظمة والعميل) تساهم فى تفسير التغير فى نتائج إشباع المستهلك فى بيئة الأعمال المصرية بنسبة ٢٨،٦١، والمجموعة الثانية (المنتج والعميل) بنسبة ٢٣،٤٤، والمجموعة الثالثة (اتجاهات المنظمة للتوسع) بنسبة ١٩،٣٤٣، المجموعة الرابعة (السياسات الداخلية للمنظمة) بنسبة ١١،٥٨٧، وبذلك يكون إجمالى نسبة تفسير تلك المعايير للتغير فى نتائج إشباع المستهلك فى بيئة الأعمال المصرية ٨٢،٩٨٥٪.

مما يدعم أهمية استخدام تلك المعايير الخاصة بالنموذج لقياس الجودة من خلال نتائج إشباع المستهلك فى بيئة الأعمال المصرية.

# **مسابقة.. وجائزة**

## **اتحاد جمعيات التنمية الإدارية**

يسر اتحاد جمعيات التنمية الإدارية أن يعلن عن مسابقة لأحسن بحث في أحد الموضوعات التالية:

### **بحوث تكنولوجيا المعلومات في الآتي:**

- ١- المؤسسات الصناعية
- ٢- المؤسسات الخدمية (التعليم- التجارة الإلكترونية - الحكومة الإلكترونية... الخ)

### **الشروط العامة للتقدم لهذه الجائزة**

#### **(١) أن يكون مقدم البحث من السادة الآتي ذكرهم:**

- ١-١- أعضاء جمعية الهندسة الإدارية والأعضاء المعنويين.
- ١-٢- المهندسون العاملون بالشركات والمؤسسات والهيئات والمكاتب الاستشارية.
- ١-٣- العاملون في مجال الإدارة.
- (٢) أن يكون البحث جديدا ولم يسبق نشره.
- (٣) أن تكون لغة البحث إما عربية أو انجليزية وأن يكتب ملخص البحث باللغتين.
- (٤) أن تكون صفحات البحث من حجم ٤٤ وأن يكون عدد صفحات البحث في حدود ٢٠ صفحة.
- (٥) يذكر الباحث المراجع العربي والاجنبية التي قد استعان بها لإعداد البحث.
- (٦) آخر موعد لتقديم البحث هو يوم الإثنين الموافق ١٥ ديسمبر ٢٠٠٣







# اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

انشئ بقرار وزير الشؤون الاجتماعية رقم ٤١ لسنة ١٩٦٨



د. حسن رمزي كاظم  
رئيس اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

- \* تخطيط وتنسيق السياسات العامة لخدمات التنمية الإدارية في مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث والتدريب التي تؤديها الجمعيات وتنمية التعاون الوثيق بينها.
- \* نشر الثقافة الإدارية وتنمية وتشجيع الاتصالات بين الجمعيات الأعضاء وبين مراكز ومعاهد البحوث المشغلة بالتنمية الإدارية.
- \* تشجيع وتوثيق التعاون بين الجهود العربية في مجالات التنمية الإدارية.

أهداف  
الاتحاد

## اختصاصات الاتحاد

- (١) رسم السياسات والخطط المشتركة والمتعلقة بالتنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء.
- (٢) تقديم المساعدات الفنية في مجالات التنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء بما يحقق أهدافها المشتركة ويؤدي إلى تكامل الجهود وزيادة فعاليتها.
- (٣) تشجيع ونشر المؤلفات والبحوث والترجمات الإدارية.
- (٤) تنظيم وإقامة المؤتمرات والندوات دوريا بهدف توفير اللقاءات المنظمة بين القيادات الإدارية لتبادل الآراء وإثراء الفكر الإداري.
- (٥) حصر وتوثيق القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بمجالات التنمية الإدارية.
- (٦) تنظيم مشاركة وتمثيل الجمعيات في المؤتمرات والهيئات الدولية المعنية بالتنمية الإدارية.
- (٧) عقد بعض البرامج التدريبية في مجالات الإدارة المختلفة.
- (٨) تقديم المعاونة الفنية في مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث للدول العربية والأفريقية.

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - ٢ شارع الشواربي - القاهرة - الدور الثالث

ص . ب : ١١٥١١٨ تليفون: ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢١٠٠